

PRIRUČNIK
ZA KOMUNIKACIJU SA GRAĐANIMA
NA TEMU SOCIJALNE ZAŠTITE

Beograd 2011

Đorđe Milijanović

Priručnik za komunikaciju sa građanima na temu socijalne zaštite

Izdavač

Stalna konferencija gradova i opština

Za izdavača

Đorđe Staničić

Likovni urednik

Đorđe Milijanović

Štampa

Kaktus print, Beograd

Tiraž

300

ISBN 978-86-88459-04-4

Beograd, 2011.

CIP - Katalogizacija u publikaciji

Narodna biblioteka Srbije, Beograd

352.075:659.4(497.11)(035)

364-781.1(497.11)(035)

Priručnik za komunikaciju sa građanima na temu socijalne zaštite / Đorđe Milijanović. - Beograd : Stalna konferencija gradova i opština, 2011 (Beograd : Kaktus print). - 86 str. : tabele ; 21 cm

Tiraž 300. - Napomene i bibliografske reference uz tekst.

ISBN 978-86-88459-04-4

a) Lokalna samouprava - Odnosi s javnošću - Srbija - Priručnici

b) Socijalna zaštita - Srbija - Priručnici

COBISS.SR-ID 187369484

Publikacija „Priručnik za komunikaciju sa građanima na temu socijalne zaštite” izdata je u okviru projekta *Podrška lokalnim zajednicama za osvarivanje socijalne inkluzije* koji sprovode CLDS, SKGO i IMG uz podršku Ministarstva spoljnih poslova Kraljevine Norveške.

Mišljenje i stavovi u ovoj knjizi ne odslikavaju stavove i mišljenja Ministarstva spoljnih poslova Kraljevine Norveške.

SADRŽAJ

Uvod	6
------------	---

I. Koji su osnovni pojmovi komunikacije?

Pojam komunikacije: Šta je komunikacija?	8
Elementi komunikacije	9

II. Kako sprovesti uspešnu komunikaciju?

Izrada i značaj komunikacione strategije	14
1. Analiza okruženja (SWOT analiza)	15
2. Cilj	18
3. Ciljne grupe	19
• Psihološko razumevanje ciljne grupe	20
• Segmentacija ciljnih grupa	21
4. Kreiranje poruke	22
5. Prenosioci komunikacije	25
6. Sredstva komunikacije	26
6.1. Logo (vizuelni identitet)	27
6.2. Mediji	28
1. Elektronski i štampani mediji	28
2. Internet i novi mediji	29
3. Komunikacija sa medijima	32
4. Plasiranje vesti u medije	33
6.3. Štampani materijal	38
6.4. Konsultativni proces kao komunikacijsko sredstvo	40
6.5. Radionice, okrugli stolovi i seminari	41
7. Komunikacijski plan akcije	42
8. Praćenje i evaluacija	45
Finansiranje komunikacije	48

III. Kako upravljati komunikacijom?

Odgovorne osobe	50
Procedure i pravila	51
Interna komunikacija	52

IV. Lista za proveru (check-list)

56

V. Materijali

60

Literatura

86

UVOD

Ovaj priručnik je zamišljen kao skup smernica i preporuka za uspešno komuniciranje predstavnika lokalnih vlasti sa građanima, a poseban akcenat stavljen je na pitanja usluga socijalne zaštite. Namenjen je pre svega opštinskim funkcionerima koji će se u svom radu najviše doticati ove teme i koji će ispred opštine imati najviše kontakta sa širom populacijom. Priručnik je nastao u okviru projekta *“Podrška lokalnim zajednicama za ostvarivanje socijalne inkluzije”* koji finansijski podržalo norveško ministarstvo inostranih poslova – NMFA, a u partnerstvu ga sprovode Centar za liberalno-demokratske studije (CLDS), Stalna konferencija gradova i opština (SKGO) i International Management Group – IMG. Cilj projekta je unapređenje profesionalnih kapaciteta za uspostavljanje i unapređivanje usluga socijalne zaštite u 23 male i nedovoljno razvijene opštine u Srbiji¹.

U izradi ovog priručnika konsultovane su različite publikacije i vodiči na temu komunikacije, zagovaranja i socijalne zaštite kao i postojeći zakonski okviri i strategije. Posebno bi istakli priručnike “Komunikacijska strategija za pripremu lokalnog plana akcije za decu Kragujevca” (CES Mecon) i “Kako poboljšati komunikaciju sa građanima” (DAI)². U priručniku su takođe korišćeni i materijali nastali u okviru implementacije projekta *“Podrška lokalnim zajednicama za ostvarivanje socijalne inkluzije”* u 23 opštine.

U tri naredna poglavlja govoriće se o osnovnim elementima komunikacije, fazama pripreme, realizaciji, pravilima u

1 Alibunar, Babušnica, Bela Palanka, Gadžin Han, Golubac, Dimitrovgrad, Knić, Lapovo, Mali Zvornik, Sremski Karlovci, Medveđa, Bojnik, Lebane, Batočina, Rača, Žitište, Sečanj, Vlasotince, Crna Trava, Krupanj, Ljubovija, Veliko Gradište i Nova Crnja

2 Kompletna literatura je navedena na kraju ovog priručnika na strani 86

praktičnoj primeni komunikacije u okviru lokalne samouprave, kao i metodama vrednovanja učinaka (monitoring i evaluacija), kako bi se rešili eventualni problemi i bolje razumeli postignuti rezultati. Ipak, treba imati u vidu da ne postoji apsolutni model komunikacije, svaka je posebna na svoj način i zavisi od elemeneta koji je čine. Shodno tome, svrha ovog priručnika je da pruži uvid u različite instrumente koji mogu da se prilagode svakoj situaciji i unaprede komunikaciju.

Uz ovaj priručnik priložen je i CD sa svim potrebnim materijalima za ostvarivanje adekvatne komunikacije, kako sa građanima i korisnicima, tako i unutar opštinskih i republičkih struktura. Materijal je u elektronskom formatu, tako da svaka opština može da izvrši korekcije, odnosno da unese specifičnosti karakteristične za svoju lokalnu zajednicu.

I. KOJI SU OSNOVNI POJMOVI KOMUNIKACIJE?

Pojam komunikacije: Šta je komunikacija?

Odmah na početku treba naglasiti da komunikacija nije isto što i reklama ili promocija. Ova dva pojma se odnose na funkcije *marketinga*, koji koristi neke elemente komunikacije ali čija osnovna svrha jeste plasiranje nekog proizvoda ili usluga i pre svega je *komercijalnog* karaktera.

Komunikacija, sa druge strane, jeste jedan mnogo veći, stalan proces koji otvara određenu instituciju, organizaciju, grupu ili pojedinca ka drugim pojedincima, grupama, organizacijama... Suštinski, *komunikacija je razmena informacija*. Sama reč komunikacija doslovno znači: *učiniti opštim* ili *zajedničkim* i podrazumeva izgradnju odgovarajućeg odnosa između govornika i slušaoca (pošiljaoca i primaoca informacije).

Iz perspektive lokalne samouprave, komunikacija bi trebalo da obuhvata izradu jednog sveobuhvatnog pristupa koji objedinjuje pružanje informacija građanima kroz aktivnosti i programe lokalne samouprave. Ona je stalna i podstiče uključivanje građana u taj proces.

Da bi se ostvarila adekvatna koordinacija i izbegle kontradiktornosti, komunikacija bi trebalo da bude u istom rangu kao i sve druge funkcije lokalne samouprave. Aktivnosti kao što su reklamiranje, marketing, odnosi sa štampom i promocije su funkcije koje se mogu koristiti u okviru komunikacije, ali ne umesto nje.

Elementi komunikacije

Budući da je komunikacija razmena informacija, njen ključni element je upravo informacija. Komunikacija je postigla svoj cilj onda kada željena poruka stigne do onoga kome je namenjena i bude pravilno shvaćena. Da li će i kako informacija dospeti do željene destinacije i u kom obliku zavisi od nekoliko faktora.

Prvi faktor je sam sagovornik ili grupa do koga/koje je najbitnije dopreti i koja se naziva **ciljna grupa**.

Podrobno određivanje ciljne grupe bi stoga trebalo da bude *prvi korak* u komunikaciji, budući da od karakteristika pojedinaca/grupe sa kojima se želi komunicirati zavisi i način na koji će se to ostvariti (da li su mladi ili stari, da li dobro vladaju jezikom, da li i koliko razumeju oblast o kojoj se priča itd.).

U praksi je čest slučaj da postoji više od jedne ciljne grupe, zapravo svi oni akteri koji mogu uticati na ostvarivanje cilja komunikacije mogu biti ciljne grupe. U zavisnosti od toga koliko mogu da utiču na cilj, dele se na *primarne* i *sekundarne*. Na primer, u slučaju informisanja javnosti o uslugama socijalne zaštite koje nudi opština, kao i njene uloge u obezbeđivanju usluga, *primarna ciljna grupa* biće svakako korisnici i članovi njihovih porodica. Međutim, ne treba zaboraviti na uticaj sredine – ta ista poruka može stići do ciljne grupe i iz nekog posrednog izvora, prijatelja i sl. koji je istu čuo putem sredstva javnog

informisanja a koji ponekad može podjednako ili čak i više uticati na prihvatanje poruke od izjave nekog zvaničnika opštine. Pojedinci i grupe koji imaju taj posredni uticaj na primarnu ciljnu grupu ili ostvarivanje cilja nazivaju se *sekundarna ciljna grupa* (Dudić, Velat, Dereta, 2006, str. 32-34).

Shodno tome *kome* je komunikacija upućena, *poruka* ili *način* na koji se vrši obraćanje osobi ili grupi se razlikuju. Određivanje poruke je *drugi faktor* i sledeći korak u uspešnoj komunikaciji.

Da bi se poruka razumela i prihvatila potrebno je da ima nekoliko karakteristika: da bude dovoljno *jasna* i razumljiva ciljnoj grupi, da je sačinjena u odnosu na *realnu situaciju* u lokalnoj zajednici i da je *kontinuirana* - ponovljena dovoljno puta kako bi se usadila u svest i postala prepoznatljiva. Ako postoji jasna i kontinuirana poruka koja građane upoznaje sa ciljevima koje lokalna samouprava želi da ostvari i ako su ti ciljevi prepoznati od građana kao relevantni za njihov svakodnevni život, može se reći da je komunikacija uspešno ostvarena.

Najpoželjnije je da poruka dolazi iz više različitih izvora - na taj način se povećava broj ljudi koji će je zampamtiti, prihvatiti, a zatim i dalje prenositi. Ukoliko svi predstavnici lokalne samouprave prenose istu poruku, građani će steći osećaj sigurnosti. Zato je bitno da postoji i komunikacija *unutar* lokalne samouprave, centara za socijalni rad i ostalih ustanova direktno ili indirektno uključenih u integralnu socijalnu zaštitu. Ovim bi se postiglo da svi zaposleni, koji dolaze u kontakt sa širom javnošću u navedenim ustanovama, šire poruku na isti način. Ukoliko bi postojale приметnije razlike ili protivrečnosti u izjavama različitih opštinskih funkcionera ili zaposlenih, javnost bi izgubila poverenje i poruka ne bi bila primljena na adekvatan način.

Imajući u vidu da *najefikasniji i najverodostojniji način prenošenja poruka jeste lični kontakt*, treba obratiti pažnju i na to *ko* je

prenosilac poruke. Ova osoba bi trebalo da bude neko u koga ljudi imaju poverenja, neko ko može da se saživi sa porukom i ko zaista veruje u poruku koju prenosi i naravno, da je u stanju da koncizno i jasno prenese tu poruku drugima. Ovo je *treći faktor* u uspešnoj komunikaciji.

Prihvatanje ili ne prihvatanje onoga što slušalac čuje zavisi u velikoj meri od onoga što misli o osobi koja mu informaciju prenosi. Takođe, komunikacija se ne vrši samo rečima – pokretima, glasom (tonom) i gestikulacijom upotpunjuje se značenje izgovorenih reči. Ciljne grupe tumače značenje poruke na osnovu svih navedenih faktora, kao i na osnovu toga da li je prenosilac poruke izabrao da se ciljnoj grupi obrati direktno ili uz pomoć nekog trećeg izvora, kao što su mediji.

U direktnoj vezi sa ovim je i *četvrti faktor* u uspešnoj komunikaciji - **sredstva komunikacije**, odnosno *oblik* i *način* na koji će poruka biti prezentovana ciljnoj grupi (da li će je pročitati u novinama ili na plakatu, čuti na radiju, od govornika na televiziji ili u razgovoru sa prijateljem itd.).

Sredstva komunikacije se mogu još podeliti na *direktna* ili *indirektna*. Direktna se odnose na sve one neposredne međuljudske kontakte kada postoji direktna veza sa pošiljaocem poruke (sagovornik u razgovoru, javni govor kome prisustvujemo i sl.) dok indirektna podrazumevaju sve one načine komunikacije gde poruka putuje *posredstvom* nekog *medija* (telefon, fax, radio, tv, pismo, e-mail itd.)

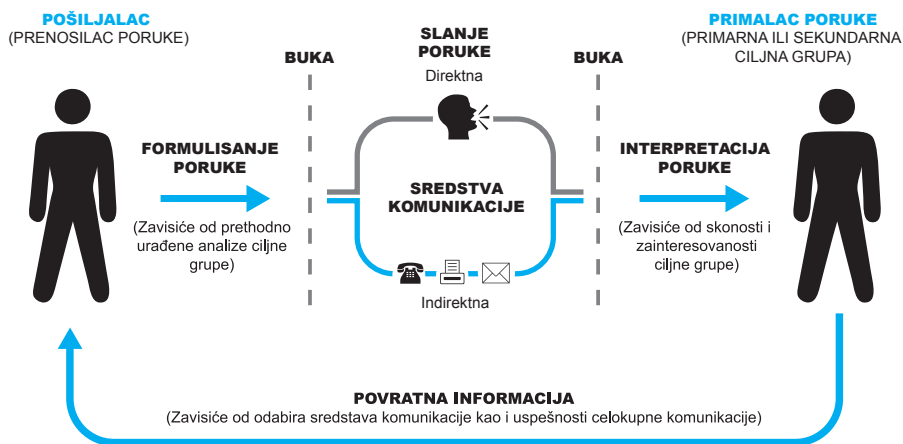
Dodatna razlika između ova dva pristupa jeste u mogućnosti primanja *povratne informacije* odnosno *reakcije primaoca poruke* na komunikaciju sa njim (sve vrste direktne komunikacije pružaju ovu mogućnost a u manjoj meri i neke indirektno poput telefona, pisma, e-mail-a i sl.). Ovo je vrlo bitno budući da se na ovaj način ostvaruje *dvosmerna komunikacija*, odnosno da se

pruža direktan uvid u to da li su pripadnici ciljne grupe razumeli poruku, koliko i na koji način, kako bi se moglo na to reagovati i dodatno poboljšati komunikacija.

Kako se na različita sredstva komunikacije različito reaguje i kako svako sredstvo ima svoje prednosti i mane (više/manje privlači pažnju, lakše/teže za razumevanje, jeftinije/skuplje), poželjno ih je *kombinovati*.

Na kraju je bitno naglasiti da su u procesu komunikacije prisutni i dodatni faktori koji mogu otežati ili omesti komunikaciju a koji se zajednički nazivaju *buka*. Sve ono što slušaocu odvraća pažnju ili ometa slanje i primanje poruke naziva se *buka*³. Od konkurentске poruke ili saveta prijatelja, preko porodičnih i finansijskih briga do uključenog televizora, radija ili telefonskog poziva, sve to su stvari koje poruka mora da premosti ne bi li stigla na željenu adresu.

Na osnovu svega što je rečeno, **grafički model komunikacije** mogao bi da izgleda približno ovako:



3 Više informacija o ovom pojmu možete pronaći u delu *Encyclopedia of management* (Marilyn M. Helms, 2006), str.86, navedenom u literaturi.

Četiri osnovna elementa u procesu komunikacije su dakle:

1. Analiza ciljne grupe

- Istraživanje i analiza aktuelnih okolnosti kako bi se utvrdila motivacija i sklonosti ciljne grupe
- Definisanje ciljne grupe za svaki novi proces komunikacije kako bi se ostvarili željeni rezultati (sa kojom se tačno grupom stanovništva komunicira u datom trenutku i kakva bi bila očekivana reakcija)

2. Kreiranje poruke

- Adekvatno poznavanje jezika je važno kako bi se izabrale prave reči kojima će se motivisati ciljna grupa
- Pri izradi poruke treba uzeti u obzir i kakve negativne reakcije ona može prouzrokovati kod nekih pojedinaca/grupa kako bi unapred mogli da se pripreme argumenti i odgovori na eventualne kritike

3. Odabir prenosioca poruke

- Prihvatanje ili ne prihvatanje poruka u mnogome zavisi od toga ko ih prenosi
- Veština prenosioca poruke da izgradi odnose sa ciljnom grupom određuje da li će grupa i šira javnost prihvatiti poruku ili ne

4. Odabir sredstava komunikacije

- U praksi se pokazalo da se dvosmernom komunikacijom postiže boljerazumevanje nego kada samogovornik iznosi svoje stavove ne ostavljajući prostor za komentare
- Takođe se pokazalo da javnost spremnije reaguje na neposrednu (direktnu) nego na posrednu (indirektnu) komunikaciju

II. KAKO SPROVESTI USPEŠNU KOMUNIKACIJU?

Izrada i značaj **komunikacione strategije**

Imajući u vidu koji su to elementi procesa komunikacije, sada je potrebno primeniti ih na konkretna pitanja/probleme/projekte. U ovom priručniku fokus je na informisanju građana o postojećim pravima/uslugama iz oblasti socijalne zaštite i mogućnostima za korišćenje novih usluga. Na primer, ako se otvara dnevni boravak za decu sa smetnjama u razvoju u opštini, potrebno je pre svega obavestiti (sve) potencijalne korisnike odnosno njihove porodice/staratalje o uslovima korišćenja ove usluge. Međutim, takođe je potrebno adekvatno informisati i ostale građane kako bi se poslala poruka da lokalne vlasti, centri za socijalni rad i druge ustanove socijalne zaštite teže da (postepeno) pomognu *svim* socijalno ugroženim osobama i da je to proces koji obuhvata i uključuje sve građane.

Budući da za ovako nešto nije dovoljan samo jedan događaj, već *niz koraka* koje treba koordinisati na duži vremenski period, ključna je izrada dobre **komunikacione strategije**.

U suštini komunikaciona strategija nije ništa drugo do definisanje elemenata komunikacije u konkretnoj situaciji i sa konkretnim ciljem i usklađivanje svega toga sa već postojećim aktivnostima.

U strategiji je potrebno da postoje definisani sledeći elementi:

- 1. Analiza okruženja (SWOT analiza)**
- 2. Cilj**
- 3. *Ciljne grupe***
- 4. *Poruka***
- 5. *Prenosioci komunikacije***
- 6. *Sredstva komunikacije***
- 7. Komunikacijski plan akcije**
- 8. Praćenje i procena (monitoring i evaluacija)**

Komunikaciona strategija treba da služi kao smernica koja će usmeriti rad i aktivnosti, pri tom dopuštajući da se do krajnjeg cilja stigne i uz određene izmene plana, ukoliko je to potrebno (usled neočekivanih događaja ili promene prioriteta).

Potrebno je da komunika stregija postoji u pisanom obliku kako bi omogućila da se u svakom trenutku jasno sagledaju uspostavljeni prioriteti kao i da se krajnji ciljevi postignu uprkos eventualnim iznenadnim promenama. Bez pisanog dokumenta na koji bi učesnici u komunikaciji i njihovi saradnici mogli da se pozovu ili da ga konsultuju, povećava se rizik da neplanirani događaji, manje ili više, negativno utiču na komunikaciju.

1. Analiza okruženja (SWOT analiza)

Komunikaciona strategija se ne može stvoriti ni iz čega. Potrebno je prvo dobro biti upoznat sa aktuelnom situacijom u lokalnoj zajednici, kako bi se što bolje definisali ciljevi i što bolje dali odgovori na probleme.

Koristan prvi korak u ovom pravcu jeste konsultovanje strateških ciljeva i prioriteta opštine (ukoliko isti nisu formulisani, ta vrsta informacija može se dobiti iz direktnog razgovora sa predsednikom opštine, predsednikom izvršnog odbora,

načelnicima odeljenja i svima ostalima koji imaju informacije o prioritetima opštine za naredni period). Ovo je naročito važno kako bi se sprečilo da komunikaciona strategija dođe u konflikt sa već postojećim dokumentima ili ciljevima opštine već da ih iskoristi za dobijanje što veće podrške za ostvarivanje cilja komunikacije, kako u okviru lokalne samouprave tako i van nje.

Takođe je korisno analizirati i druge dostupne podatke o situaciji na terenu, sopstvene resurse kao i probleme koji su iskrslili. Sve prikupljene podatke poželjno je grupisati i sortirati pa na osnovu njih izvesti zaključke o mogućnostima rešavanja problema, odnosno postizanja cilja komunikacije.

Koristan alat u ovom pogledu može biti i SWOT⁴ analiza. Ova analiza upoređuje pozitivne i negativne aspekte unutrašnjeg i spoljašnjeg okruženja praveći presek stanja koji se može lako sagledati. Na taj način negativni elementi se mogu ublažiti ili poništiti nekim od identifikovanih pozitivnih aspekata. Ključni faktori koje definiše SWOT analiza jesu:

- **snage** (osobine/okolnosti *unutar* grupe/institucije/ firme koje pomažu da se ostvari željeni cilj)
- **slabosti** (osobine/okolnosti *unutar* grupe/institucije/ firme koje *štete* ostvarivanju željenog cilja)
- **šanse** (osobine/okolnosti *izvan* grupe/institucije/ firme koje pomažu da se ostvari željeni cilj)
- **pretnje** (osobine/okolnosti *izvan* grupe/institucije/ firme koje *štete* ostvarivanju željenog cilja)

Ovo je primer SWOT analize usluga socijalne zaštite za jednu od opština koja je bila uključena u projekat.

⁴ SWOT analiza dobila je naziv po prvim slovima engleskih reči: Strength (Prednosti), Weaknesses (Slabosti), Opportunities (Mogućnosti) i Threats (Opasnosti).

Snage	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> • Obrazovan i stručan kadar, spreman na stalno učenje i usavršavanje • Inetivnost, kreativnost, otvorenost i spremnost na promene • Dobra organizacija rada i primena multidisciplinarnog i timskog pristupa • Osetljivost za potreba korisnika i primena pristupa usmerenog ka korisniku • Jasna vizija, misija i ciljevi organizacije • Primena sistema upravljanja kvalitetom • Dobri prostorni, tehnički i materijalni resursi • Zadovoljstvo korisnika kvalitetom pružanja usluga, odnosom i radom osoblja • Partnerstvo i saradnja u zajednici • Otvorenost prema javnosti i dobra saradnja sa medijima • Lokalni strateški planovi 	<ul style="list-style-type: none"> • Niske plate zaposlenih • Opterećenost obimom i težinom posla • Visoko postavljeni standardi kvaliteta kojima je teško odgovoriti • Nedovoljna iskorištenost prostornih kapaciteta • Nedovoljna obučenost osoblja za rad po određenim pitanjima • Stresnost posla i rizici profesionalnog sagorevanja
Šanse	Pretnje
<ul style="list-style-type: none"> • Razumevanje osnivača i finansijera za potrebe korisnika prava iz socijalne zaštite • Angažovanje donatorskih sredstava • Komunikacija i saradnja sa okruženjem • Razvijanje usluge u zajednici • Angažovanje spoljnih saradnika • Uključenost korisnika i partnera • Uvođenje stručnih standarda usluga • Medijska podrška 	<ul style="list-style-type: none"> • Finansijska i ekonomska kriza i njihov uticaj na potrošnju • Rast broja korisnika i socijalnih problema • Nepovoljne demografske promene i starenje stanovništva • Zastarelost postojećih zakonskih rešenja • Nedovoljna informisanost • Prevelika i nerealna očekivanja zainteresovanih strana • Predrasude okoline

2. Cilj

Kao i kod analize okruženja, pri definisanju ciljeva komunikacione strategije, potrebno je imati u vidu strateške dokumente lokalne samouprave (strategija razvoja socijalne zaštite na primer, kao i drugi relevantni dokumenti). Na ovaj način bi se cilj koji se želi ostvariti video kao nastavak jedne šire i sveobuhvatnije politike opštinskih vlasti, što bi dodatno doprinelo njegovoj validnosti i opravdanosti. Ovim bi komunikacija dobila dodatnu podršku na širem planu, naročito pri ostvarivanju saradnje sa drugim sektorima lokalne samouprave, centrima za socijalni rad i drugim institucijama.

Mimoilaženje sa dugoročnim ciljevima lokalne samouprave ne samo da može negativno uticati na podršku nekih opštinskih struktura već može prouzrokovati i nepoverenje kod ciljne grupe utičući negativno na kredibilitet celokupne komunikacije.

Pored toga, uvođenje novih usluga socijalne zaštite u lokalnoj zajednici i infomisanje javnosti o pravima koja se mogu ostvariti u ovoj oblasti je takođe povezano i sa pravima i uslugama socijalne zaštite na republičkom nivou i svakako treba da bude u saglasnosti sa srodnim nacionalnim strategijama i dokumentima. Shodno tome, neki od osnovnih ciljeva komunikacione strategije u pogledu uvođenja usluga socijalne zaštite u opštine mogu biti i sledeći:

- Da se građani, pre svega korisnici i potencijalni korisnici, upoznaju sa svojim pravima i postojanjem usluga, prednostima koje one nude i uslovima za njihovo dobijanje
- Da se informacije o uslugama socijalne zaštite učine dostupnim i otvorenim za javnost
- Da građani osete da je lokalna vlast prvenstveno usresređena na njih

- Da je cilj komunikacije dopiranje do građana zarad *njihove* koristi i životnog boljitka (ako građani ne vide važnost pitanja neće ni usvojiti informaciju.)

Individualni ciljevi svake opštine u ovom pogledu zavisiće od konkretne situacije u lokalnoj sredini pa je stoga moguće definisati i drugačije ciljeve, različite od navedenih⁵.

3. Ciljne grupe

Pri bilo kakvom obraćanju, osnovno je poznavanje onoga kome je namenjeno. Shodno tome, bez dobrog i detaljnog poznavanja karakteristika i sklonosti ciljne grupe teško je poslati poruku koja će za njih biti relevantna. Takođe, vrlo je važna i povratna informacija koju ciljna grupa prosledi – komentar koji sagovornik/publika uputi. Ovo je dragocen podatak za merenje uspešnosti komunikacije i presudan je za uviđanje eventualnih grešaka kako bi poruke u budućnosti bile još bolje shvaćene. Ako ciljna grupa smatra da je govornik ignoriše ili da se temama koje su njoj bitne nije posvetio na adekvatan način, neće ni poslati korisnu povratnu informaciju.

Analiza ciljne grupe nije banalna stvar i potrebno je ozbiljno pristupiti ovom zadatku. Pored osnovne podele na primarne i sekundarne⁶, ciljne grupe je potrebno i detaljno analizirati kako bi ih bolje razumeli i ostvarili uspešnu komunikaciju. Navedenu analizu je poželjno uraditi u pisanoj formi i podeliti je u dva koraka:

- A. Psihološko razumevanje ciljne grupe
- B. Segmentacija ciljne grupe

⁵ za dodatnu analizu/proveru cilja komunikacione strategije možete konsultovati i odgovarajući obrazac u poglavlju „Materijali“.

⁶ videti poglavlje „Elementi komunikacije“ na str. 9 ovog priručnika

A. Psihološko razumevanje ciljne grupe

Pre svega treba imati na umu da pošiljalac poruke nije jedini koji se obraća ciljnoj grupi. Kao što je napomenuto u prethodnom poglavlju, *buka* je najčešće prisutna kao prepreka komunikaciji. Sadržaj poruke može biti od značaja za širu javnost, ali to ne znači da će je javnost i čuti. Međutim, ukoliko ton, teme i poruke budu upravo one koje ciljna grupa smatra bitnim i ukoliko se obraćaju direktno njoj poruka će biti primljena pored mnoštva drugih. Upravo ova sposobnost obraćanja slušaocu iz njegove perspektive može biti naročito bitna za uspeh komunikacije.

Na isti način, ukoliko se uvođenje usluga socijalne zaštite u lokalnoj zajednici objavi koristeći hladni i administrativni jezik, sa puno komplikovanih izraza postići će se određen efekat ali on će po svoj prilici biti minimalan. Potpuno drugačiji efekat, međutim, može se očekivati ako se jednostavnim jezikom *pozovu* potencijalni korisnici da se *uključe* u korišćenje ove usluge i ako se to uradi sa *poštovanjem* i na način koji jasno pokazuje da je ta usluga tu zbog *njih*.

„Ako cilj komunikacije nije jasan ili ako ne služi potrebama ciljne grupe, onda će ciljna grupa protumačiti komunikaciju kao ličnu promociju onoga ko vrši komunikaciju.“ (Cromer, Todorović, 2004, str. 18)

Takođe je veoma važno poznavati nivo obrazovanja ciljne grupe, kako bi se odabrale prave reči i primeri za prenošenje poruke. Međutim „*nedostatak formalnog obrazovanja nikada ne treba tumačiti kao nedostatak inteligencije*“ (Cromer, Todorović, 2004, str. 18) i ni u kom slučaju ne daje za pravo govorniku da se ponaša superiorno.

Za pojedine ciljne grupe u socijalnoj zaštiti posebno je značajno da se koristi adekvatna terminologija. Tako je na primer,

adekvatno da se kaže da su usluge namenjene Romima, osobama sa invaliditetom, deci sa smetnjama u razvoju, licima sa intelektualnim poteškoćama i sl. Uvek treba pažljivo proveriti koji se termini smatraju korektnim. Pogrešna upotreba jezika bi uvredila ciljnu grupu i udaljila je čak iako je poruka zaista vredna pažnje. Isto tako treba prilagoditi rečnik publici shodno uzrastu, polu, veri, nacionalnoj pripadnosti, socijalnoj i ekonomskoj situaciji, političkom ubeđenju i sl. Uverenja ciljne grupe treba poštovati. Ne treba joj nametati osećaj straha ili krivice zbog eventualne teške situacije već je treba pozvati da se zajednički i odgovorno uključe u rešavanje problema. Ukoliko prenosilac poruke potvrdi svoje reči (i svoja eventualna obećanja) svojim postupcima i delima, zadobiće poštovanje ciljne grupe i njihovo poverenje.

B. Segmentacija ciljnih grupa

Pri komunikaciji sa ciljnim grupama potrebno je imati na umu da postoje tri osnovne kategorije u koje je moguće podeliti stanovništvo (CES Mecon, 2004, str.20):

- Oni koji podržavaju datu ideju ili inicijativu, odnosno aktivnosti
- Oni koji će doneti odluku na osnovu ostvarene komunikacije
- Oni koji će kritikovati ili se suprotstavljati datim idejama/ inicijativama

Ovakva podela, odnosno segmentacija, ciljnih grupa pruža dobar uvid u to kome, kada i na koji način uputiti poruku, budući da za uspešnu komunikaciju nije nužno pridobiti sve građane, već samo one koji čine neophodnu većinu. Upoređivanjem ove tri kategorije postaće jasno koliko je potrebno povećati broj onih koji podržavaju našu inicijativu kako bi se napravila kritična

masa i uspešno ostvario naš cilj, istovremeno procenjujući koliki uticaj mogu imati oni koji kritikuju datu ideju ili inicijativu⁷.

Ovaj pristup je posebno značajan u situacijama kada ne raspolažemo sa dovoljno sredstava odnosno vremena ili zbog nekog drugog razloga ne možemo da se posvetimo svim pripadnicima ciljne grupe. U tom slučaju, uzimajući u obzir sve informacije do kojih se došlo kroz psihološku analizu i segmentaciju ciljne grupe, može biti dovoljno fokusirati se samo na pripadnike ciljne grupe koji su potrebni da bi se ostvario cilj.

4. Kreiranje poruke

Efikasnost komunikacije zavisi od mere u kojoj građani shvataju značenje poruke i koliko konstruktivno na nju reaguju. Stoga je ključno *dobro poznavati situaciju ili problem* i shodno tome poslati poruku koja može da *motivise* građane. Ukoliko poruka probudi dovoljno pažnje *i negativna kritika može potencijalno biti korisna* jer će proširiti debatu i dalje promovisati poruku uprkos suprotstavljanju kritičara.

Ključni elementi sadržaja poruke (Cromer, Todorović, 2004, str. 33)

Da bi bila efektivna poruka:

- mora biti **razumljiva**
- mora biti **relevantna** za svakodnevni život ciljne grupe kojoj je upućena
- mora plasirati informacije tako da ciljna grupa shvata njen **značaj**
- mora biti **istinita**

⁷ Za još detaljniju podelu ciljnih grupa moguće je napraviti i tzv. „Kartu moći“ kojom se može uporediti i to koliki uticaj imaju određeni pojedinci ili grupe, kako jedni na druge tako i na širu javnost, odnosno inicijativu. Za više detalja konsultovati priručnik Javno zastupanje u lokalnoj zajednici za poboljšanje položaja nevladinih organizacija (Dudić, Velat, Dereta, 2006) naveden u literaturi

Poruka je osnova odgovora na svako pitanje koje se postavi u vezi sa komunikacijom, odnosno inicijativnom. Ona je suština svakog razgovora sa ciljnom grupom (Cromer, Todorović, 2004, str.33).

Da bi bila **laka za razumevanje** poruka treba da prenosi suštinu, bez suvišnih detalja koji mogu da zbune. Potrebno je dakle da odgovori na pitanja poput “Šta je vaš cilj?” i “Zbog čega ovo radite?”. U slučaju uvođenja usluga socijalne zaštite, odgovori bi bili na primer: *“podizanje kvaliteta života ciljnih grupa preko usluga socijalne zaštite, a to je mandat lokalne samouprave”*; ili šire *“na osnovu zakonske nadležnosti opštine, a u skladu sa republičkim i opštinskim strategijama i dugoročnim ciljevima”*.

Da bi bila **relevantna za ciljnu grupu** poruka mora da ima direktan uticaj na živote onih kojima je namenjena, odnosno da odgovori na pitanja poput “Šta ja imam od toga?”, “Zašto je to važno?” i sl. Ukoliko se na primer radi o usluzi pomoć u kući, na ova pitanja bi se moglo odgovoriti na sledeći način: *“uvođenjem usluge pomoći u kući/neke druge usluge i stariji građani/osobe sa invaliditetom će moći da vode kvalitetnije i produktivnije živote, da budu samostalniji u zadovoljavanju svojih potreba i da ostanu u svojim domovima”* ili *“opština će na ovaj način pomoći osobama i porodicama čiji članovi ne mogu sami da zadovolje svoje životne potrebe”* i sl.

Da bi grupa **shvatila značaj poruke**, odnosno da bi adekvatno reagovala na nju, poruka mora jasno pozvati stanovništvo na konkretnu akciju. Pitanja vezana za ovaj element poruke su najčešće “Šta se očekuje od mene?”, “Šta treba da uradim da bih to dobio/la?” i sl. Odgovor bi mogao biti na primer: *“uslugu pomoć u kući mogu da koriste građani stariji od 70 godina na teritoriji naše opštine koji žive sami, a za potpunije informacije potrebno je da se obratite centru za socijalni rad/info centru opštine”*.

Poruka takođe mora biti **istinita**, odnosno da se poziva na nešto konkretno, višu instancu ili nešto što će dati dodatni kredibilitet samoj poruci, a građanima uliti osećaj sigurnosti. Lažna ili neostvarena obećanja će zatvoriti proces komunikacije i znatno otežati (često i onemogućiti) ostvarivanje cilja komunikacije. U odgovorima na pitanja poput “Ko može da mi to garantuje?” ili “Kako mogu biti siguran/na da ćete to i realizovati?” bitno je dakle naglasiti odgovornost prenosioca komunikacija i navesti dodatne argumente. Shodno tome, moguće je u navedenom slučaju dati i sledeće odgovore: *“ovu akciju opština je pokrenula u skladu sa zakonom o socijalnoj zaštiti i zakonu o lokalnoj samoupravi”⁸* ili *“ovo je deo republičke strategije o reformi sistema socijalne zaštite, a takođe predstavlja jedan od dugoročnih ciljeva usmerenih ka unapređenju i modernizaciji opštine”*.

Pri sačinjavanju poruke dovoljno je promišljeno i jasno odgovoriti na sva gore navedena pitanja i na kraju samo objediniti sve odgovore u jednu sažetu i koherentnu celinu. U datom primeru poruka bi, na osnovu navedenih odgovora, mogla da izgleda otprilike ovako (svaki od 4 elementa poruke je označen drugom bojom):

“Pozivamo građane koji žive na teritoriji naše opštine a imaju preko 70 godina ili su osobe sa invaliditetom i žive sami, da se obrate centru za socijalni rad ili info centru opštine kako bi se informisali o mogućnostima ostvarivanja prava na uslugu pomoć u kući.

Ovu akciju opština je pokrenula u skladu sa Zakonom o socijalnoj zaštiti, Zakonu o lokalnoj samoupravi i kao implementaciju jednog od dugoročnih ciljeva za unapređenje i modernizaciju opštine kako bi stariji građani/osobe sa

8 Po potrebi govornik se može pozvati i na konkretne članove u Zakonu o socijalnoj zaštiti (npr. član 9) i Zakonu o lokalnoj samoupravi (član 2 i 7 npr.).

invaliditetom mogli da vode kvalitetnije i produktivnije živote, da budu samostalniji u zadovoljavanju svojih potreba i da ostanu u svojim domovima.”

Istom metodom moguće je definisati i druge poruke u skladu sa vrstom usluge i/ili željenim ciljem komunikacije.

5. Prenosioci komunikacije

Već je više puta naglašeno da je bitno ko je prenosilac poruke – da su ljudi spremniji da prime informacije od ljudi koje poznaju i kojima veruju, na mestima gde se osećaju ugodno, na mestima koja poznaju, da nadmeno ili zapovedno prenošenje poruke može samo odbiti slušaoce. Ali ko, zapravo, može biti prenosilac poruke?

Ovaj korak bi trebalo da prirodno sledi iz prethodnih: ako se dobrom analizom ciljne grupe uspeła pronaći prava poruka koja će dopreći do njih, analizom poruke naći će se ko najbolje može da je prenosi. Drugim rečima, onaj čija lična uverenja se najviše podudaraju sa temom poruke i onaj koji je u stanju da ih izrazi na način koji građane najviše motiviše da reaguju i konstruktivno učestvuju je najbolji kandidat za prenosioca poruke.

U tom pogledu presudno je da prenosilac poruke poseduje:

- čvrsta uverenja i želju da se postigne cilj, bez ličnih ciljeva
- sposobnost da svoja uverenja jasno prenese kako usmenim tako i pismenim putem
- kapacitet da motiviše i omogući i drugima da se aktivno uključe u ostvarivanju cilja

Bez ova tri osnovna elementa, ni najbolja poruka neće pomoći prenosiocu poruke da ostvari uspešnu komunikaciju.

Kao što smo već pomenuli, ljudi će instinktivno tražiti *ko* stoji iza poruke, čak i kad se prenosi *indirektnim* sredstvima komunikacije (štampa, plakati i sl.), pa stoga čak i najveštije sročena poruka neće imati snagu ako iza nje ne stane neka institucija ili osoba u kojoj ta ista poruka može da se oslika. Još pre nego što poruka stigne do slušaoca on će na osnovu toga ko je prenosi izvesti neke zaključke koji će usloviti njegovo tumačenje poruke (da li mu prenosilac deluje iskreno, da li se čini da ima potrebno znanje iz date oblasti, da li je prijatan, namrgođen, opušten, nervozan itd.)

Sa druge strane *odsustvo* prenosioca poruke, odnosno nekog ko može dati poruci lice i glas, učiniće poruku bezličnom, ostavljajući puno prostora da građani sami (na način koji možda nije adekvatan ili istinit) protumače zašto niko nije stao iza te poruke. Čak iako ne pobudi sumnju u iskrenost komunikacije, bezlična poruka će svakako biti slabija i manje “živa” ako nema adekvatnog prenosioca.

Pri tom ne treba ići u krajnost i nastojati da se prenosilac učini savršenim. Naprotiv, bitna je upravo ta ljudskost – ako prenosilac ima tri gore navedena elementa, eventualne mane kao što su stidljivost ili poneki bezazleni lapsus mogu upravo osvojiti simpatije publike budući da im se na taj način i sam prenosilac (i ono što on/ona prenose) mogu učiniti bližim i ljudskim.

6. Sredstva komunikacije

Definisanjem poruke i određivanjem prenosioca komunikacije, postavlja se pitanje “kako sada dopreti do ciljne grupe?”, odnosno kojim *sredstvom* preneti poruku?

Postoje brojna sredstva komunikacije, kako direktna tako i indirektna⁹, kojima se može preneti poruka ciljnoj grupi i svako

9 Videti poglavlje „Elementi komunikacije“ na strani 9.

ima svoje specifične karakteristike, prednosti i mane. Ispod je lista pojedinih sredstva koje se najčešće koriste u komunikaciji kao i najčešći načini korišćenja svakog:

- 6.1. Logo (vizuelni identitet)
- 6.2. Mediji
 - 6.2.1 Elektronski i štampani mediji
 - 6.2.2 Internet i novi mediji
 - 6.2.3 Komunikacija sa medijima
 - 6.2.4 Plasiranje vesti u medije
- 6.3. Štampani materijal
- 6.4. Konsultativni proces kao komunikacijsko sredstvo
- 6.5. Radionice, okrugli stolovi i seminari

6.1. Logo (vizuelni identitet)

Logo (logotip) simboliše jedinstvo i zajedničke ciljeve poruke, kampanje ili institucije. Njegov osnovni cilj je izgradnja vizuelnog identiteta kako bi se povećala uočljivost i prepoznatljivost inicijative. Na ovaj način, dovoljno je samo videti logo da bi se odmah prepoznalo sve ono što poruka/kampanja/institucija koja stoji iza njega propagira.

Logo je takođe odraz visokog standarda i odgovornosti i predstavlja svojevrstan potpis ljudi i institucija koje predstavlja.

Logo se nikad ne koristi sam već uvek kao prateći deo komunikacije koji je dopunjuje (osim u izuzetnim slučajevima kada je njegova prepoznatljivost među ciljom grupom tolika da se automatski tumači kao poruka).

U slučaju uvođenja usluga socijalne zaštite, potrebno je staviti logo opštine na sav štampani materijal koji se eventualno izradi,

kao i logo svih partnera i relevantnih institucija (ministarstvo rada i socijalne politike, centri za socijalni rad i sl.). Takođe je moguće izraditi i logo same usluge ili programa za uvođenje usluga socijalne zaštite, ako za to postoje uslovi i ako se proceni da je u duhu cilja komunikacije. U tom slučaju navedeni bi bio primarni logo, koji bi bio u prvom planu u svim publikacijama.

6.2. Mediji

Pri odabiru sredstva komunikacije, odnosno medija koji se žele zainteresovati, treba imati na umu specifičnosti koje svaki od njih ima. Medije najčešće možemo podeliti na *elektronske i štampane*, sa jedne strane i *Internet ili nove (interaktivne)* medije sa druge. Iako postoje opšta pravila u komunikaciji sa medijima, za svaku grupu postoji i nekoliko specifičnih tehnika koje mogu biti od pomoći u plasiranju naše poruke.

6.2.1. Elektronski i štampani mediji

Elektronski mediji (radio i TV) su izuzetno značajni kako na nacionalnom tako i na lokalnom nivou, budući da najveći broj građana dobija informacije upravo putem njih. Ovi mediji takođe imaju tradicionalno veliki kredibilitet u očima građana jer se smatraju prilično pouzdanim izvorom informacija.

Sa druge strane, prostor koji je realno očekivati da se može obezbediti u elektronskim medijima (naročito televiziji) je izrazito mali, što rezultuje u tome da sve poruke moraju da budu veoma kratke i jasne da bi ih publika primila i shvatila. Takođe, u slučaju elektronskih medija često nema „ponavljanja“ (što je naročito evidentno u direktnim emisijama), već sve što se kaže u kratkom vremenskom okviru koji je dat biva percipirano od strane publike (sve eventualne greške, lapsusi pa i nedovoljno objašnjene poruke koje se usled toga mogu učiniti nejasne).

Štampani mediji (dnevne novine, časopisi, itd.) imaju manji uticaj nego elektronski, ali jedni mogu imati uzajamni uticaj na druge i čest je slučaj da vest iz štampanih preuzmu elektronski mediji (i obratno). Takođe, štampani mediji generalno pružaju mogućnost da se poruka ili tema koja se želi plasirati obradi detaljnije i iscrpnije (u novinama i časopisima moguće je uvek vratiti se kako bi se ponovo pročitalo nešto što nije jasno, što nije slučaj sa televizijom i radiom). Zbog navedenog se prema štampanim medijima treba odnositi kao važnim sredstvima komunikacije.

Dodatna prednost štampanih medija je njihova mogućnost obraćanja tačno određenoj publici (zahvaljujući raznolikosti i brojnosti ovog medija), što može pomoći da se dođe do potencijalnih partnera ili specifičnih ciljnih grupa koje mogu biti važne za postizanje definisanog cilja ili dalje prenošenje poruka. Sa druge strane, sam format ovih medija je manje atraktivan i manje interaktivan od elektronskih pa je do povratne informacije teže doći.

6.2.2. Internet i novi mediji

Internet je relativno nov, hibridni medijum. To znači da on ima određene karakteristike i elektronskih (slika i ton, mogućnost protoka informacija u realnom vremenu – direktan prenos podataka) i štampanih medija (opširni tekstovi, vrlo precizno ciljana publika...) kao i neke nove, sebi svojstvene – pre svega *interaktivnost* (mogućnost komentarisanja u realnom vremenu, menjanja sadržaja i njegovo biranje shodno individualnim interesima). U okviru interneta ili njegovim korišćenjem nastale su i nove forme medija poput tzv. „društvenih medija“ (*facebook, twitter, skype* i sl.) koji omogućavaju povezivanje vrlo usko profilisanih korisnika i razmenu različitih sadržaja u različitim

formatima između njih kao i drugi oblici koji se svi zasnivaju na osnovnoj inovaciji interneta – interaktivnosti.

Neki od najčešćih oblika komunikacije putem interneta su internet prezentacije, baneri i elektronska pošta (mejling liste).

a. *Internet prezentacija*

Ukoliko opština u kojoj se uvode usluge ima svoju internet prezentaciju to je prvo mesto na koje treba da se postave informacije o inicijativi ostvarivanja prava i uvođenja usluga iz domena socijalne zaštite, idealno putem zasebnog odeljka (koji može da ima svoje podkategorije kao što su „vesti”, “najčešće postavljana pitanja” itd.). Ovo će olakšati komunikaciju sa ranije navedenim ciljnim grupama ali treba napomenuti da je internet još uvek u ranim fazama razvoja u Srbiji i da mnogi potencijalni korisnici nemaju nikakvo predznanje ni uslove za korišćenje interneta kao sredstva komunikacije. Ne smeju se međutim zaboraviti sekundarne ciljne grupe (članovi porodice, prijatelji, nevladine organizacije i sl.) koje mogu informaciju plasiranu putem internet proslediti potencijalnim korisnicima.

Internet prezentacija (stranica) takođe može značajno doprineti celokupnoj transparentnosti procesa predstavljajući stalnu adresu na koju mogu da se obrate svi zainteresovani, pronađu ažurirane informacije, postavle komentar ili stupe u kontakt sa odgovornom osobom. Internet prezentacija bi trebalo vizuelno da bude jednostavna i laka za pristup i navigaciju (prateći eventualni vizuelni identitet inicijative).

Najveća prednost interneta jeste njegova mogućnost za interaktivnost, stoga je veoma bitno da se, ukoliko se komunicira putem ovog sredstva, korisnicima, odnosno ciljnoj grupi, ostavi mogućnost komentarisanja, dodatnog informisanja i slanja povratne informacije. U ovom pogledu mogu biti korisni i „društveni mediji“ poput facebook-a i drugih.

b. *Baneri*

Baneri su ekvivalent oglasa i reklama na internetu. Najčešće se plaćaju i predstavljaju statičan ili pokretni (animirani) oglas, uglavnom pravougaonog oblika duž ivica internet prezentacija. Moguće je međutim razmeniti banere sa srodnim organizacijama i partnerima bez nadoknade kako bi se uzajamno povezali i kako bi uzajamne poruke stigle do što većeg broja ljudi.

c. *Mejling liste*

Pored klasične svakodnevne korespondencije sa saradnicima i partnerima, elektronska pošta može poslužiti i kao efikasno sredstvo za prenošenje poruke široj javnosti. Na primer, moguće je grupisati e-mail kontakte na osnovu prethodno izvršene segmentacije ciljnih grupa, stvarajući takozvane *mejling liste* odnosno liste kontakta grupisane po nekom zajedničkom faktoru. Kako je za pretpostaviti da i partneri sa kojima se sarađuje takođe imaju svoje mejling liste poruka (pismo, saopštenje, bilten, poziv na konkurs, važno obaveštenje) može vrlo brzo da stigne do velikog broja ljudi praktično bez troškova. Mejling liste treba organizovati prema potrebama i stalno ažurirati i dopunjavati novim kontaktima kako bi zadržale i povećale efikasnost.

6.2.3. Komunikacija sa medijima

Mediji su umnogome nepredvidivo sredstvo komunikacije - ukoliko se ne radi o plaćenju reklami, niko nam ne može garantovati kako će mediji interpretirati neku poruku, vest ili događaj. Zato je potrebno razviti mehanizam koji bi poruku, prenosioca ili (najčešće) čitavu grupu ili instituciju približio medijima kako bi se pomenute nepredvidivosti svele na što manju moguću meru.

Prvi korak u korišćenju medija je uspostavljanje kontakta sa njima. U tu svrhu je korisno napraviti takozvani „media listing” ili listu kontakta (bazu kontakta) za sve relevantne elektronske i štampane medije. Vrlo je preporučljivo da se napravi odabir novinara/izveštača za svaku medijsku kuću sa kojom se želi uspostaviti odnos. Ove kontakte treba negovati, kako bi se adekvatno upoznali sa temom (i kako bi znali da adekvatno razumeju i izveste o datoj temi) ali i kako bi izašli u susret po potrebi (skrenuli medijsku pažnju na neko pitanje u potrebnom trenutku). Takođe je važno da se zamole da daju svoje mišljenje o temi (npr. prava i usluge u domenu socijalne zaštite) ali i da obrate pažnju na povratnu reakciju građana.

Koristan alat za ovo, pored uzajamnog uvažavanja i razmene informacija, je i povremeno davanje ekskluzivnih vesti jednom određenom novinaru/izveštaču. Ukoliko mu se omogući da prvi objavi neku vest, što njemu može doneti određen profesionalni prestiž, biće zadobijena i njegova zahvalnost koja može biti od značaja u nekim drugim trenucima.

Ukoliko se partnerstvo sa medijima uspostavi i neguje na ovaj način vremenom će se razviti, doprinoseći zastupljenosti u medijima koja će biti neuporedivo kvalitetnija od one koja bi se dobila nasumičnom ili povremenom komunikacijom. Sa ovim

predstavnicima medija treba održavati redovan kontakt a takođe ih podsticati i da sami kontaktiraju opštinu u vezi teme odnosno inicijative koja je pokrenuta (u slučaju usluga socijalne zaštite novinari bi najviše trebalo da budu podstaknuti da kontaktiraju sa radnom grupom za izradu/implementaciju strategije socijalne zaštite kako bi bili informisani i o najsitnijim dešavanjima u okviru reformi sistema socijalne zaštite).

6.2.4. Plasiranje vesti u medije

Postoje dva osnovna pristupa plasiranju nečije poruke u medije: reklama i vest. Prvi omogućava potpunu kontrolu u pogledu sadržaja, formata pa čak i vremena i mesta plasiranja poruke, ali po izrazito visokoj ceni koja je u najvećem broju slučajeva dostupna samo većim privrednim subjektima. Drugi, iako mnogo neizvesniji, može ponekad postići jednake, katkad i veće efekte, gotovo bez dodatnih troškova. Zapravo radi se o jednostavnim tehnikama koje ako se pravilno primene i koordinišu mogu privući pažnju medija, obezbediti medijski prostor i preneti poruku uz minimalna sredstva.

Neke od najčešćih su: saopštenja za medije, konferencije za štampu, intervjui, debate (specijalne emisije, emisije sa direktnim telefonskim uključenjem...) kao i događaji odnosno vesti.

- a. Saopštenja za medije i pored toga što nisu najbolje sredstvo komunikacije, predstavljaju *efikasan način da se na najkraći način dopre do najvećeg mogućeg broja medijskih kuća*. (CES Mecon, 2004, str. 25) Dobro napisano saopštenje za medije treba da u naslovu nosi osnovnu poruku koja se želi preneti (*uvođenje pomoći u kući /neke druge usluge socijalne zaštite*), da budu kratka (*otprilike tri do četiri pasusa, najviše do 1 A4 strane*)

i precizna (*ko, šta, kada, gde i zašto*) i što je moguće jasnije napisana (Dudić, Velat, Dereta, 2006, str. 92).

Saopštenje treba adekvatno da prenosi informaciju i da je stavlja u kontekst: (*npr. U okviru nove strategije socijalne zaštite opština X je oformila radnu grupu i pokrenula uvođenje usluge pomoć u kući, kao prvog koraka u stvaranju mreže usluga za starije građane koje treba da im omoguće da budu samostalniji i da ostanu u svojim domovima*). Isto tako je važno da saopštenje bude pripremljeno u obliku u kom bi trebalo da se pojavi u štampi, budući da u Srbiji novinari često jednostavno prepisu saopštenje (ili njegov deo).

Predstavnike medija treba takođe uvek pozvati da se jave ukoliko su im potrebna dodatna pojašnjenja o tome što im je preneto u saopštenju. Izjava bi trebalo da sadrži i kontakt za medije u opštini (odgovornu osobu¹⁰).

Saopštenja za štampu treba koristiti samo kada postoji nešto novo, kada postoji vest koju treba brzo preneti svim građanima. (CES Mecon, 2004, str. 25) Ne sme se zaboraviti i činjenica da ono što pošiljalac smatra za novo ne mora nužno biti novo ili bitno i za primaoca (kao što smo već napomenuli kod ciljnih grupa), pa je uvek dobro staviti se u ulogu onih kojima je poruka namenjena. Slanje saopštenja za štampu koja sadrže irelevantne ili nebitne vesti/poruke može imati negativan uticaj na dalje pokrivanje sličnih inicijativa u medijima.

- b. Konferencije za štampu su najdelotvornije kada je cilj da se napravi pregled postignutog, na primer posle svakog važnog koraka (uvođenje svake nove usluge socijalne zaštite ili prvi vidljivi rezultati, kao što je na primer poboljšanje života korisnika zahvaljujući uvođenju pomoći u kući i sl.). Preporučuje se da se konferencije za štampu

organizuju na licu mesta, a ne u kancelarijama, salama za štampu. Ukoliko je problem rešen, ili nešto konkretno postignuto na terenu, najbolje je pokazati novinarima kako i omogućiti im da to slikaju ako je moguće/prikladno.

Naravno, vrlo dobro treba paziti da to ni na koji način ne vređa same korisnike i ne ugrožava ničija ljudska prava. Nadasve treba voditi računa o *dostojanstvu i privatnosti korisnika*. U tom pogledu situacija se mora kontrolisati – novinari neće previše obraćati pažnju na to već će hteti da snime što upečatljiviju sliku, zato je bitno da organizator konferencije odredi koje primere će pokazati (npr. pozitivne primere korisnika koji su se posle korišćenja usluge osamostalili, poboljšali kvalitet svog života i sl.)

Ovakvi događaji ne bi trebalo samo da se koriste kako bi se prenela iskustva i rezultati u određenoj konkretnoj fazi, već i da se pruži prilika predstavnicima medija da postave pitanja i saznaju nešto više o samom procesu uvođenja usluga i socijalnoj zaštiti uopšte. Konferencije ne treba prečesto organizovati budući da mogu lako da dosade, kako medijima tako i publici a sa druge strane ne pružaju direktnu komunikaciju sa građanima pa može da se stekne utisak da komunikacija nije za građane već za novinare.

Pri organizovanju svake konferencije, pored blagovremenog kontaktiranja medija pre (kako bi se obavestili) i posle događaja (kako bi se proverilo da li su im potrebne dodatne informacije), treba pripremiti i *materijal* koji mediji mogu da ponesu sa sobom i u kom je sažet događaj. Minimum u tom pogledu jeste *saopštenje za medije* a poželjno je da taj “paket za medije” (*press kit*) sadrži i druge informacije poput eventualnih publikacija ili audio/video zapisa (CD/DVD) vezanih za akciju/događaj, dodatne informacije o pozadini problema/tema (studije,

istraživanja) i sl. Naravno ovo će zavisi od prirode teme koja će se predstaviti, kao i od značaja konferencije za štampu i budžeta.

- c. Intervjui predstavljaju neposredan i potencijalno vrlo efektan način komunikacije, pogotovu u slučaju elektronskih medija. Ipak, kako bi se osiguralo detaljno i tačno prenošenje poruke i stavova, pre davanja intervjuja potrebno je dobro se pripremiti jer će se vrlo često u finalnom prilogu iskoristiti samo delić intervjuja (ukoliko nije reč o direktnom prenosu).

Dobra tehnika pripreme je uvežbati da se na pitanja odgovara jasno i to u blokovima od po 30 sekundi. Bitno je da ne budu duži, kako se ne bi desilo da izjava bude presečena u pola rečenice u konačnom prilogu, ali i da sadrže osnovne informacije koje se žele preneti. Ovo je naročito bitno u slučaju intervjuja uživo.

Isto tako dobro je poruku izneti na početku odgovora. Osnovna poruka koja treba da se prenese¹¹ treba da služi kao osnova i polazna tačka za sve odgovore. Ona je takođe korisna za prelazak sa pitanja koje je postavljeno ili sa teškog i neumesnog na pitanje na ono na koje želimo da odgovorimo, a da se ne stekne utisak da se odgovor izbegava. Osnovno u ovom slučaju je nikad ne pokušavati da se nadglasa sagovornik i ni u kom slučaju ne treba postati nepristojan. Jednostavno i smireno, treba preći na drugo pitanje („to jeste interesantno ali mislim da je u ovom slučaju bitnije...“, „ta tema je u direktnoj vezi sa...“) ili odbaciti pitanje ako je ono neumesno ili škakljivo („mislim da to nije relevantno za...“, „nisam merodavan da vam dam odgovor na to pitanje...“, „mislim da je u ovom kontekstu bitnije da se obrati pažnja na...“).

11 Videti poglavlje „Elementi komunikacije” na strani 9.

- d. Debate, specijalne emisije i emisije sa direktnim telefonskim uključenjem su odličan vid komunikacije jer podrazumevaju i uključivanje publike ili barem mogućnost da publika dostavi svoja pitanja voditelju/govorniku. Ovaj pristup omogućava da se ciljevima i/ili rezultatima posveti više pažnje i vremena nego obično pošto i šira publika može da postavlja pitanja (koja mogu skrenuti pažnju na neki važan aspekt inicijative koji je možda ostao nedovoljno objašnjen ili se činio nebitan). Ovo je takođe razlog zbog kojeg je neophodno dobro se pripremiti pre plasiranja informacija putem ovakvih emisija kako bi komunikacija bila što neposrednija i efektivnija.
- e. Događaji / vesti, ukoliko su dobro pripremljeni, mogu biti jedan od najboljih načina da se obezbedi pažnja javnosti i medijska pokrivenost za neku konkretnu temu ili pitanje. Događaji takođe mogu obezbediti i dugoročni efekat poruke, pogotovu ako se organizuju periodično u vidu nekog konkursa, promocije, takmičenja i sl. Ovakvi događaji su bitan faktor u približavanju naše poruke i ciljeva širem stanovništvu.

Pri osmišljavanju ovakvih događaja treba voditi računa o *mestu* događaja (da li je mesto dostupno medijima i široj publici ako je to cilj događaja, da li je na otvorenom/zatvorenom, kako ga treba obezbediti), *vremenu* (u koje doba dana i godine će se održati u zavisnosti od toga ko želimo da prisustvuje događaju), *sadržaju* (treba da postoji neka originalna ili atraktivna ideja koja će privući pažnju, a u duhu je naše poruke) kao i o samim *učesnicima* (da li će to biti neka zvučna imena/poznate ličnosti, sami korisnici, građani, i jedni i drugi, šta im je potrebno obezbediti itd.)

Jedan od dobrih pristupa jesu i „motivacione priče“, priče koje za aktere imaju npr. korisnike koji imaju neki problem iz sfere socijalne zaštite ili druge osobe direktno

povezane sa ciljem naše komunikacije i porukom. To su zanimljive priče, nesvakidašnje ili interesantne koje ilustruju problem/temu koja je predmet događaja. Treba se uvek truditi da pomenute priče budu pozitivne i da se, ako je moguće, nadovezuju jedna na drugu jer se na taj način može napraviti kontinuitet koji će pomoći poruci da postigne dugoročniji efekat

Događaji i motivacione priče mogu se smatrati i jeftinom alternativom plaćenim televizijskim, radio ili reklamama u štampi, budući da originalnošću mogu da privuku veliku medijsku pažnju (naročito ako su kontinuirane i/ili masovnijeg karaktera) i postignu gotovo isti efekat kao i reklama sa drastično manje sredstava.

6.3. Štampani materijal

Štampani materijal (publikacije, leci, brošure, studije itd.) predstavljaju pisani (i vizuelni) materijal koji pojačava komunikaciju i dodatna je potpora poruci, često predstavljajući proširenu varijantu same poruke (sa manje ili više detalja vezanih za problematiku/temu). Može biti vrlo koristan u direktnom kontaktu sa pripadnicima ciljne grupe, čak neophodan, jer pruža dodatne informacije koje mogu da pojašne situaciju, a za šta možda ne postoji dovoljno vremena da se objasni usmenim ili nekim drugim putem u datom trenutku.

Upravo zbog toga, kao i zbog činjenice da se na informacije iz štampanog materijala najčešće pozivaju svi zainteresovani, potrebno je posebno voditi računa da su podaci u materijalu ažurni, ispravni i jasni.

Pri izradi bilo kog tipa štampanog materijala mora se strogo voditi računa da on bude u skladu sa vizuelnim identitetom (ako postoji), kao i da sadrži sve potrebne logo-e i reference.

U slučaju uvođenja usluga socijalne zaštite i ostvarivanja prava korisnika, korisni štampani materijali bi mogli biti i sledeći:

- Kratak pregled o analizi stanja u socijalnoj zaštiti u opštini – ovaj pregled je dovoljno pripremiti na jednoj strani koja će sadržati sve osnovne podatke o trenutnom stanju, objašnjene tako da budu jasni i razumljivi što većem broju građana, kako bi informacije bile usvojene i dalje prenošene.
- Kratak pregled o inicijativi lokalne samouprave da uvede usluge socijalne zaštite – i ovaj dokument je poželjno pripremiti na jednoj strani (slično saopštenju za štampu) a trebalo bi da sadrži informacije o tome ko, kada i zašto je pokrenuo inicijativu za uvođenje socijalne zaštite u opštini? Koji dalji koraci su planirani i/ili sprovedeni? Koje usluge socijalne zaštite se uvode i sa kojim ciljem? Itd.
- Brošure / flajeri / lifleti / leci - ukoliko sredstva dozvole, korisno je imati i neki vid brošure koja bi direktno podržavala ciljeve komunikacije pružajući dodatne informacije i pojašnjenja ciljnoj grupi, kako u domenu usluga tako i prava. Prednosti ovog pristupa su detaljnija objašnjenja i veća preglednost. Brošure su takođe tradicionalno atraktivnije i za medije i širu javnost koji najčešće nisu previše upoznati sa tematikom pa mogu biti vrlo korisne u radu na terenu ili vremenski ograničenim prezentacijama. Mana brošure je relativno visoka cena štampe, budući da se najčešće štampa u koloru i u većem tiražu.
- Poster – poster predstavlja grafičko uobličenje poruke čija je glavna svrha da učini poruku prisutnom na najvažnijim mestima za komunikaciju (prostorije partnerskih institucija i organizacija, relevantni info-punktovi, mesta koja posećuju ciljne grupe ili pak čitava teritorija ukoliko se radi o komunikaciji

širih razmera). Promišljeno postavljanje postera (i letaka, brošura i sl.) stvara efekat potpune okruženosti porukom i doprinosi da svi budu upoznati sa osnovnim informacijama koje želimo da prenesemo.

- Izveštaji o postignutim rezultatima – ovi izveštaji treba da budu periodični, najčešće šestomesečni ili godišnji¹². I ovde treba obratiti pažnji na jezik kojim će se izveštaj pisati. U nekim slučajevima moguće je i samo objaviti finalni izveštaj, u kom slučaju on mora detaljno da predstavi sve postignute rezultate. Treba da budu vizuelno pregledni i vrlo koncizni po pitanju zaključaka i podataka.

6.4. Konsultativni proces kao komunikacijsko sredstvo

Za razvoj i implementaciju poruke može se koristiti i konsultativni proces. Ako je praćen dobrom komunikacijom među partnerima, usaglašenim i jasnim porukama i vizuelnim identitetom (ukoliko postoji), konsultativni proces može biti značajan deo komunikacione strategije.

Da bi se pospešila uspešnost komunikacije, konsultativni proces bi prvo trebalo da se fokusira na svaku pojedinačnu grupu (potencijalnih) partnera kako bi željena poruka mogli biti objašnjena svima na adekvatan način. Naknadno se mogu organizovati i zajednički sastanci sa svim partnerima/saradnicima kako bi se razmotrila određena pitanja ili dogovorilo oko daljih koraka.

Organizacija okruglih stolova i javnih debata bi trebalo da se smatra suštinskim delom konsultativnog procesa. (CES Mecon, 2004, str. 23) Ovim se komunikacija između tačno određenih

¹² Za više informacija o godišnjim izveštajima konsultovati poglavlje "Interna komunikacija" na strani 52.

grupa pojačava i više ljudi biva uključeno u inicijativu. Kako bi se dodatno pojačala poruka, odnosno njeno usvajanje i širenje, vrlo je bitno da se pre svakog ovakvog skupa učesnicima blagovremeno proslede dnevni red i ostali relevantni dokumenti a da se po završetku skupa podele brošure ili drugi štampani materijal.

Još jedan razlog za organizovanje konsultativnih procesa jeste i prikupljanje novih /dodatnih informacija o (potencijalnim) partnerima kako bi se dalje izgrađivala mreža kontakta ali i da se ojača zajednički stav i istrajnost (u tu svrhu su naročito efektne male stvari, poput zahvalnica za učestvovanje, neka skromna publikacija ili sl.). Na kraju, ne treba zaboraviti da se i mediji mogu uključiti u konsultativne procese ali poželjno ne u sve jer u protivnom postoji rizik da će usled ponavljanje iste ili slične informacije izgubiti interes za dalje izveštavanje ili praćenje teme. Najefikasnije je u medijima potencirati mali broj onih skupova/sastanaka za koje se zna da će privući najveći broj učesnika i razviti najbolju diskusiju i poruke.

6.5. Radionice, okrugli stolovi i seminari

Slično kao i konsultacije, radionice, okrugli stolovi i seminari za različite partnere u okviru procesa sprovođenja inicijative za uvođenje usluga socijalne zaštite i ostvarivanja prava u domenu socijalne zaštite su značajni instrument, naročito u ranim fazama. Ovim putem se podiže svest, produbljuje postojeće znanje o problemu/temama, poruka se dalje plasira a potencijalnim partnerima se pruža mogućnost da se uključuju već u ranoj fazi sprovođenja inicijative.

Ova komunikaciona sredstva mogu se organizovati za gotovo sve učesnike u procesu komunikacije (partnere, medije, ciljne grupe, predstavnike lokalnih vlasti i civilnog društva i sl.) i iskreno

zainteresovati sve koji se uključe u taj proces. Putem radionica i seminara moguće je takođe izgraditi i osećaj „vlasništva“ nad inicijativom ili projektom (odnosno svest da se radi o zajedničkoj stvari koja uključuje širu zajednicu/razne partnere) kao i podstaći sve zainteresovane aktere na aktivno uključivanje u narednim etapama implementacije.

7. Komunikacioni plan akcije

Komunikacijski plan akcije je vremenski određen i precizno definisan set koraka potrebnih za realizaciju komunikacije. Plan se oslanja na elemente definisane u prethodnim poglavljima i predstavlja njihovu primenu u određenom vremenu i mestu. Po potrebi, plan može biti podeljen i u više faza ili izmenjen, odnosno prilagođen novonastaloj situaciji. Plan se najefikasnije predstavlja tabelom, a osnovni elementi koje bi trebalo da sadrži su:

1. *Aktivnost* – jasan opis aktivnosti
2. *Komunikacioni ciljevi* – kako konkretna aktivnost doprinosi ostvarivanju cilja komunikacije
3. *Ciljne grupe* – na koga je usmerena navedena aktivnost
4. *Sredstva komunikacije* – koja sredstva/resursi planiraju da se koriste za navedenu aktivnost
5. *Rok* – do kada je predviđeno da se aktivnost realizuje
6. *Odgovorne osobe* – ko je zadužen za uspešno sprovođenje aktivnosti

Ispod je primer komunikacijskog plana akcije jedne od opština koja je bila uključena u projekat.

Komunikacijski plan - FAZA 1
za period: Septembar – Decembar 2010.

Aktivnost	Komunikacioni ciljevi	Ciljne grupe	Sredstva komunikacije	Rok	Ko je odgovoran
1. Izrada i distribucija paketa propagandnog materijala (letak, obaveštenja, saopštenja, plakat, vodič) o pravima i načinima ostvarivanja usluga SZ	<ul style="list-style-type: none"> - Informisanje građana o dostignućima u socijalnoj politici odnosno zaštiti građana u opštini - Stalno širenje informacija o pravima korisnika i otkrivanje svih lica koja se nalaze u stanju socijalne ugroženosti 	Građani opštine (zaposleni u Institucijama sistema, MZ...)	sastanci, dopisi, lični kontakti, e-mail i sl. Kancelarije MZ Prijemna kancelarija CSR	Sep. - Okt. 2010.	Služba CSR, Predsednik opštine
2. Tribine o zloupotrebi PAS (Psiho-aktivne supstance)	Obezbeđenje pristupačnosti pravima bez diskriminacije po bilo kom osnovu i puno ostvarivanje utvrđenih socijalnih prava	Učenici Osnovnih i Srednjih škola opštine	Tribune, javni nastupi na lokalnim medijima, savetodavni rad u okviru Savetovališta za borbu protiv PAS, gostovanje vršnjačkih edukatora	Okt. - Nov. 2010.	Centar za decu i omladinu, Kancelarija za mlade

Komunikacijski plan - FAZA 1 za period: Septembar – Decembar 2010.					
Aktivnost	Komunikacioni ciljevi	Ciljne grupe	Sredstva komunikacije	Rok	Ko je odgovoran
3. Organizovanje javnih tribina po mesnim zajednicama i sa pojedinim grupama korisnika	Stalno širenje informacija o pravima korisnika i otkrivanje svih lica koja se nalaze u stanju socijalne ugroženosti	Građani okolnih mesnih zajednica opštine	Sastanci sa članovima Saveta MZ, Tribune u MZ	Okt. - Dec. 2010.	Predstavnici Saveta za socijalnu politiku opštine, Služba CSR
4. Konferencija za štampu (prava iz socijalne zaštite sa posebnim osvrtom na aktivnosti dnevnog boravka i uopšte zaštitu osoba sa invaliditetom...)	Informisanje građana o dostignućima u socijalnoj politici i zaštiti građana u opštini	Građani opštine	Javni nastupi, konferencija	Okt. - Dec. 2010.	Predsednik opštine, Služba CSR i NVO Centra za decu i omladinu

8. Praćenje i procena (monitoring i evaluacija) komunikacione strategije

ŠTA je praćenje?

Praćenje ili **monitoring** je „kontinuirano praćenje rezultata i napretka u sprovođenju isplaniranih aktivnosti“ (GTZ, 2009, str. 30). To podrazumeva upoređivanje svih relevantnih informacija do kojih se došlo tokom realizacije projekta ili akcije sa ciljem da se dobije uvid u¹³:

- *(namensko) korišćenje uložених ljudskih i materijalnih resursa* za sprovođenje planiranih aktivnosti;
- *sprovođenje aktivnosti (na način koji garantuje ispunjavanje ciljeva* koji su isplanirani kao i da se izmeri u kojoj meri se ispunjava cilj komunikacione strategije);
- *(pravovremene) modifikacije* aktivnosti, materijalnih resursa ili osoblja (ukoliko je to potrebno) kako bi se ispunio cilj
- *poboljšanje kvaliteta usluga (socijalne zaštite) i pratećih aktivnosti* koje se sprovode;
- *profesionalne kapacitete saradnika*

Putem monitoringa moguće je uočiti razne potencijalne probleme čak i pre nego što nastanu (i na taj način blagovremeno pronaći i razmotriti odgovarajuća rešenja), uvideti koji mehanizmi funkcionišu a koji ne i, naravno, unaprediti buduće projekte.

ŠTA je procena?

Procena ili **evaluacija** je „proces kojim se na sistematičan i objektivan način nastoji odrediti relevantnost, delotvornost,

¹³ Navedena lista je adaptirana iz Priručnika za izradu lokalnog akcionog plana (LAP) za mlade (GTZ, 2009), str. 30.

efikasnost i učinak realizovanih aktivnosti u okviru postavljenih ciljeva (ciljevi projekta, strategije, akcionog plana...)“ (GTZ, 2009, str. 31). Drugim rečima, analizirajući i procenjujući podatke prikupljene monitoringom i sopstvenim alatima (evaluacioni upitnici¹⁴, intervjui), evaluacija procenjuje, pre svega:

- *uspešnost realizovanih aktivnosti* (koliko je postignuto u odnosu na postavljene ciljeve
- *uticaj/e na ciljnu grupu/e* (da li su aktivnosti prouzrokovale neku promenu u ciljnoj grupi (kakvu i u kojoj meri)

Evaluacija takođe doprinosi i *poboljšanju tehnika monitoringa, identifikaciji snaga i slabosti* kao i *boljoj pripremi i planiranju budućih projekata (inicijativa, strategija...)*

Po tome ko je vrši, evaluaciju možemo podeliti na:

- Unutrašnju (*internu*) - Internu evaluaciju vrše osobe „unutar“ tima koji je realizovao inicijativu/projekat/akciju, odnosno osobe koje su i same učestvovalе u realizaciji. Prednost ovog pristupa jeste detaljnopoznavanje okolnosti, aktera i rezultata od strane evaluatora što omogućava da se evaluacija fokusira na najrelevantnije stvari. Mana interne evaluacije je potencijalni manjak objektivnosti (tolerisanje propusta partnera, preuveličavanje otežavajućih okolnosti, previše samokritičnosti itd.).

- Spoljašnju (*eksternu*) – Ova vrsta evaluacije se vrši od strane stručnih osoba koje su angažovane „spolja“, odnosno koje nisu učestvovalе u konkretnoj inicijativi/projektu/akciji pa je stoga i njihova neutralnost, odnosno objektivnost u procenjivanju veća. Sa druge strane, spoljašnja evaluacija može prevideti neke bitne faktore usled nedovoljnog poznavanja celog procesa. Zbog navedenih mana oba tipa evaluacije, poželjno ih je kombinovati.

14 Primer evaluacionog upitnika nalazi se u poglavlju „Materijali“ na str. 83.

Osnovna pitanja za planiranje monitoringa i evaluacije

Prilikom planiranja monitoringa i evaluacije treba imati u vidu da oni moraju odgovoriti na sledeća osnovna pitanja¹⁵:

ŠTA se prati i procenjuje? – Npr. Koliko se efikasnom pokazala usluga pomoći u kući na teritoriji opštine X (koliko korisnika koristi uslugu, kakvi su njihovi utisci, koliko im je data usluga pomogla itd.)

KO vrši praćenje i procenu? – U navedenom slučaju, to mogu biti na primer socijalni radnici CZSR (koji su bili uključeni u projekat) i/ili stručnjaci neke nevladine organizacije koja se bavi srodnim aktivnostima (koja nije bila direktno uključena u projekat).

KADA će se pratiti i procenjivati? – Poželjno je da se ova dva procesa odvijaju paralelno sa realizacijom aktivnosti, tako se na primer mogu konstantno pratiti učinci pojedinih aktivnosti (sastanaka, akcija na lokalnu, prezentacija i sl.) a posle svake završene etape (onako kako su definisane planom aktivnosti npr. pripremna faza, konsultativni proces, promocija...) izvršiti procenu uspešnosti (evaluaciju). Evaluaciju je takođe veoma korisno (često i obavezno) sprovesti i na kraju celokupnog projekta/akcije kako bi se temeljno sagledali svi učinci i eventualni propusti.

ZAŠTO se želi pratiti i procenjivati? – Moguće je da postoji posebni interes za neki određen aspekt implementacije projekta/akcije (npr. optimalna potrošnja sredstava ili sl.) ali bez obzira na postojanje ili ne ovakvog interesa, praćenje i procenjivanje uvek mogu dati vrlo korisne informacije, često onda kada ih najmanje očekujemo.

¹⁵ Navedena lista je adaptirana iz Priručnika za izradu lokalnog akcionog plana (LAP) za mlade (GTZ, 2009), str. 30.

KAKO (kojim metodama i instrumentima) ćemo vršiti praćenje i procenu? – Najčešća forma jesu upitnici ili formulari (bilo da ih popunjavaju korisnici, bilo saradnici), ali često se koriste i direktni razgovori, izveštaji u narativnoj formi, terenske posete, praćenje medijske pokrivenosti i sl.

Finansiranje komunikacije

Kao što se može videti iz prethodnog, komunikacija je složen proces i za nju je potrebno obezbediti odgovarajuće resurse, uključujući i finansijske. Najpoželjnije je imati izdvojena odgovarajuća sredstva za sve aspekte komunikacione strategije (odnosno odabrana sredstva komunikacije). Međutim, uspešna komunikacija se može postići i sa najminimalnijim sredstvima uz dobro upravljanje i originalni pristup kao i korišćenje nekih od finansijski manje zahtevnih sredstava komunikacije koja su pomenuta u prethodnom poglavlju. Ukoliko inicijativa, odnosno poruka koju komunikacija nosi, ima širi, opštedruštveni značaj (što je svakako slučaj sa uvođenjem usluga socijalne zaštite i ostvarivanju prava u domenu socijalne zaštite), moguće je dobiti znatnu medijsku podršku i besplatno.

Na primer, ako u trenutku kada je potrebno predstaviti inicijativu za uvođenje usluga socijalne zaštite široj javnosti a ne postoji dovoljno finansijskih sredstava za veliku medijsku kampanju, značajni efekti mogu se postići i organizovanjem originalnog simboličnog događaja ili kvalitetne konferencije za štampu (videti poglavlje o sredstvima komunikacije na str. 17). Moguće je takođe zamoliti neku poznatu ličnost ili uspešnu firmu za pomoć, bilo kroz medijsku podršku, bilo kroz obezbeđivanje sredstava potrebnih za realizovanje događaja/konferencije. Budući da je jedna ovakva inicijativa socijalnog karaktera,

odnosno za dobrobit najugroženijih, može biti interesantna i profitnom sektoru iz ugla marketinga.

Ukoliko su ove inicijative dobro osmišljene i koordinisane mogu biti izrazito efikasne, a realni troškovi bi se sveli na ljudske resurse (radno vreme) i upotrebu kancelarijskog prostora i materijala (telefoniranje, slanje dopisa elektronskom poštom i fax-om, štampanje saopštenja i sl.). Na taj način bi se postigao cilj komunikacije (građani bi bili upoznati sa inicijativom), a sva eventualna (naknadna) finansijska sredstva za komunikaciju (bilo da su u pitanju budžetska ili projektna sredstva) bi služila za proširivanje i olakšavanje kontinuiteta komunikacije.

III. KAKO upravljati KOMUNIKACIJOM?

Odgovorne osobe

U idealnim uslovima, trebalo bi da postoji više od jedne osobe ili čak tim koji se isključivo bavi celokupnom komunikacijom sa dovoljno resursa na raspolaganju. Međutim, kao što smo već rekli, čak i u izrazito teškim uslovima odgovorna osoba (osoba ili osobe zadužena za komunikaciju) može uspešno upravljati komunikacijom ukoliko su usvojeni elementi koji su navedeni u prethodnim poglavljima, odnosno ukoliko postoji:

- *razvijena svest o važnosti komunikacije kod zaposlenih i odgovornih lica* - odgovorna osoba mora imati podršku svojih nadređenih i kolega inače ne može uspešno komunicirati u ime lokalne samouprave sa građanima.
- *važeća strategija socijalne zaštite opštine* (ili zvanični dokument o prioritetima iz oblasti socijalne zaštite za naredni period) - aktuelna strategije, usvojena od strane opštine, pružiće odgovornoj osobi dodatnu sigurnost i podršku u iznenadnim ili komplikovanim trenucima. Postojanje ove strategije i pozivanje na nju će takođe doprineti i većoj doslednosti i uspešnosti u prenošenju poruke, kao i boljem odnosu sa građanima.

- *usvojena strategija komunikacije* (koja treba da sadrži cilj, poruku, akcioni plan i ostale elemente koji su navedeni u prethodnom poglavlju, odobrene od strane radne grupe i rukovodioca opštine) - kao što je ranije pomenuto, plan komunikacije (koji je radna grupa prethodno definisala) mora biti odobren od strane nadređenih. Na ovaj način se osigurava profesionalan odnos prema problematici, osobama/odeljenju zaduženim za komunikaciju, kao i samoj komunikaciji.
- *baze kontakta* - baze podataka sa kontaktima medija i drugih zainteresovanih strana će pomoći u praćenju i plasiranju važnih informacija i povećati efikasnost rada osoba/odeljenja zaduženih za komunikaciju.
- *procedure i pravila* - kao što je objašnjeno u sledećem poglavlju i poglavlju „Materijali“, potrebno je da u pismenoj formi postoji spisak usvojenih pravila za komunikaciju, kako u redovnim tako i vanrednim okolnostima kako bi osoblje imalo dodatnu podršku, pogotovu u slučaju nedoumica.

Ukoliko se odgovorna osoba ovako postavi prema komunikaciji i na raspolaganju ima navedene elemente, sigurno će ostvariti rezultate, a na osnovu rezultata i izgrađenog kredibiliteta otvoriće se mogućnost i za dodatno unapređenje rada (bolji uslovi, više sredstava i sl.)

Procedure i pravila

Ovaj dokument (ili dokumenti) treba da služi svim akterima koji se bave ili dolaze u dodir sa komunikacijom kao podsetnik i podrška sa kojim svakako treba da budu upoznati i koji treba da imaju dostupan u pismenom obliku.

Njime je potrebno odrediti sledeće:

- *ko donosi odluke o komunikaciji i kako* (odnosno odgovornu osobu/e i njihov odnos/odgovornosti prema nadređenima i drugim zaposlenim licima)
- *kako će se voditi odnosi sa medijima* (tačno određene korake za svaki pojedinačni oblik komunikacije sa medijima – obaveštavanje, odgovaranje na pitanja medija i sl.)
- *kako upravljati komunikacijom u kriznim situacijama* (odnosno smernice za pravilno reagovanje u nepredviđenim i osetljivim okolnostima – *primer smernica možete pronaći u poglavlju “Materijali”*)

Interna komunikacija

Pored komunikacije sa spoljnom sredinom, odnosno širom javnosti (spoljašnja ili *eksterna* komunikacija) postoji i ona koja za ciljnu grupu ima zaposlene i direktne saradnike institucije, organizacije ili pojedinca koji vrši komunikaciju. Takav vid komunikacije naziva se *interna* ili unutrašnja komunikacija i veoma je bitna, pre svega kao alat koji pomaže u boljem rukovođenju komunikacijom (pospešujući saradnju zaposlenih i saradnika), većem širenju poruke (direktni kontakt zaposlenih/saradnika sa građanima) i lakšem postizanju definisanih ciljeva (bolja organizacija i informisanost svih uključenih strana).

U internoj komunikaciji se mogu koristiti i neka od već navedenih sredstava za komunikaciju (štampani materijal, konsultativni procesi, radionice...) ali najčešće se koriste:

- **Bilteni** – bilteni su periodične informativne publikacije (bilo u elektronskom ili štampanom obliku) koje upućuju zaposlene, odgovorna lica i saradnike sa delatnostima u upravi i postignutim rezultatima a takođe mogu doprineti boljem kontaktu sa saradnicima i dodatnoj motivaciji zaposlenih. Bilten sadrži nove značajne informacije o pregledu rada, kao i druge informacije i novosti relevantne za zaposlene. Distribucija se može odvijati zavisno od raspoloživih sredstava - jednom mesečno (u idealnom slučaju), ali i šest ili četiri puta godišnje ukoliko to više odgovara uslovima.

Ukoliko svi zaposleni imaju pristup internetu, najekonomičnije je bilten slati elektronskim putem. U protivnom, shodno mogućnostima, periodično ga treba dostavljati u štampanom obliku svim zaposlenima. Nije neophodan moderan grafički dizajn ili štampa u punom koloru. Dovoljan je i jednostavan i pregledan format koji kasnije može lako da se modifikuje za nova izdanja.

- **Godišnji izveštaj rada** - Godišnji izveštaj (rada) spada u kategoriju štampanih sredstava komunikacije i koristiti se jedanput godišnje (početkom naredne godine) kako za internu (zaposleni, saradnici) tako i za eksternu komunikaciju (građani, privrednici, NVO, institucije u region itd.). Kao presek učinaka u protekloj godini ovaj izveštaj ima cilj da, pre svega, prezentuje postignute rezultate ali i da služi kao svojevrsna prezentacija organizacije, firme ili institucije (lokalne samouprave) koja stoji iza izveštaja.

U ovu publikaciju je potrebno uneti sve relevantne podatke vezane za aktivnosti u protekloj godini. U slučaju lokalne samouprave potrebno je uneti i: *poruku*

predsednika opštine ili izvršnog odbora; najvažnije informacije o osnovnim pravcima (ciljevima) na osnovu kojih se sprovode aktivnosti u upravi opštine za tu godinu (npr. razvoj infrastrukture, privredni razvoj, ekološka bezbednost itd.); opise odeljenja, njihovih aktivnosti i ostvarenja.

Godišnji izveštaj treba da bude što reprezentativniji, odnosno da bude (ukoliko je ikako moguće) u koloru sa elegantnim i preglednim dizajnom i kvalitetne štampe. Shodno tome, za njega su potrebna značajnija sredstva ali treba imati u vidu da i sa skromnom opremom izveštaj može izgledati vrlo reprezentativno i efektno. Ukoliko se lokalna samouprava opredeli za ovakav vid interne komunikacije važno je da se ovaj rashod unosi u budžet svake godine tako da postane planirani trošak, kao i da se pored distribucije svim zainteresovanim stranama postavi i na internet prezentaciju opštine (ukoliko ista postoji).

- **Godišnje obraćanje zaposlenima/saradnicima** - ovo je prilika da se saberu utisci, pohvale zaposleni, nagoveste dalji koraci i pospeši osećaj timskog rada i zajedništva. Uputno je ovo obraćanje upriličiti u okviru nekog simboličnog događaja, svečanosti ili sl. (proslava nove godine, prezentovanje godišnjeg izveštaja itd.)
- **Lične posete odeljenjima (opštinske uprave)** - Imajući na umu da je važan faktor uspešnosti svakog preduzeća, institucije ili organizacije motivisanost zaposlenih da daju sve od sebe, odgovorna lica u lokalnoj samoupravi trebalo bi da periodično podstaknu i ohrabre zaposlene i ličnom posetom. Takođe, ako postoji periodični direktni kontakt sa rukovodstvom, nadređeni će lakše biti

upoznati sa radom različitih odeljenja kao i aktuelnim dešavanjima i eventualnim problemima. Na ovaj način može se pospešiti produktivnost, a zaposleni postaju dobri prenosioci poruka i pristalice ideja i prioriteta uprave. Učestalost ovakvih poseta bi trebalo da bude redovna: jednom mesečno ili jednom nedeljno.

IV. Lista za proveru (check-list)

U cilju što bolje pripreme za sam proces komunikacije u ovom odeljku su samo ukratko navedeni osnovni koraci, odnosno elementi, prethodno objašnjeni u ovom priručniku a koji se moraju razraditi u okviru komunikacione strategije i koji su preduslov uspešnom sprovođenju iste. Pre otpočinjanja procesa komunikacije dakle, treba proveriti da li u pismenom obliku postoje sve dole navedene stavke.

1. Analiza okruženja

Potrebno je napraviti presek situacije koji je relevantan za lokalnu sredinu za dati problem (SWOT analiza). Ovde treba uključiti sve bitne faktore koji utiču na inicijativu, uključujući i nivo institucionalne podrške i finansijskih sredstava sa kojima se raspolaže (kao i faktore koji trenutno ne utiču ali potencijalno mogu uticati u narednim fazama implementacije inicijative).

2. Cilj komunikacije

Cilj planirane komunikacije treba izneti u sažetoj i *jasnoj* formi. On mora da bude u skladu sa inicijativom i konačnom promenom koja se želi postići (uvođenje usluga socijalne zaštite i ostvarivanje prava u domenu socijalne zaštite) i *mora*

biti razumljiv svim direktnim saradnicima (poželjno čak i onim koji neće direktno učestvovati u komunikaciji jer, kao što smo rekli, veoma bitan faktor može biti međuljudsko prenošenje informacija i utisaka).

3. Definisane **ciljne grupe**

Svima koji se direktno bave komunikacionom strategijom mora da bude jasno do kog dela građanstva se želi dopreti, odnosno ko je prioritet, a ko ne (pogotovu u skladu sa finansijskim i ljudskim resursima). Komunikacija stoga mora da bude *usmerena* na određeni deo populacije i ti građani je moraju doživeti kao *bitnu* (za neki aspekt njihovih života).

4. **Poruka** komunikacije

Što jasnije treba definisati osnovnu poruku komunikacije koja želi da se prenese ciljnoj grupi. Treba jasno imati na umu kome se poruka upućuje i treba koristiti rečnik i izraze koji će toj grupi biti razumljivi. Korisno je napraviti i probe – konsultacije sa nekim pripadnikom ciljne grupe ili osobom koja je dobro upoznata sa istom kako bi se dobile sugestije u cilju što boljeg formulisanja poruke. Ovo je jedan od najbitnijih elemenata komunikacije, jer bez adekvatne i razumljive poruke neće se preneti nijedna željena informacija ciljnoj grupi.

5. Odabir **prenosioca** komunikacije

Potrebno je odrediti koja(e) osoba(e) će prenositi poruku i biti glavni prenosilac komunikacije u kontaktima sa ciljnom grupom i širom javnosti. Treba imati na umu da ta osoba mora *iskreno* želiti da se zadati cilj i postigne, da bude sposobna da *prenese* svoja lična uverenja i poruku, kako pisanim tako i usmenim putem (obraćanje većoj publici), kao i da bude otvorena za saradnju

(da drugima daje mogućnost da budu partneri u predloženoj viziji). Po potrebi, kontakte ove osobe(a) moguće je i dostaviti svim partnerima i saradnicima.

6. Odabir sredstva komunikacije

U zavisnosti od finansijskih mogućnosti, kao i samom duhu komunikacije (specifičnosti lokalne sredine, dostupnost medija korisnicima i sl.) treba *odabrati najpodobnija sredstva komunikacije*. U tu svrhu treba pripremiti sva potrebna saopštenja (uvek treba nastojati da i saradnici imaju priliku da daju komentare na iste pre njihovog objavljivanja) i spremati kontakte medijskih kuća (idealno je imati kontakte kako odgovorne osobe pri medijskoj kući, tako i osobe koja će pratiti događaj).

7. Komunikacijski plan akcije

Na osnovu svega gore navedenog a koristeći format priložen u materijalima (ili neki drugi koji ima sve relevantne informacije) *napraviti vremenski određen plan komunikacije*. Tu je potrebno da se pobroje svi potrebni koraci koje treba izvršiti, zajedno sa navedenim krajnjim rokom za izvršenje istih i odgovornom osobom. Treba biti temeljit u ovom pogledu i truditi se da se ne propusti ni jedan bitan korak ali takođe biti i realan u pogledu očekivanja (brzine kojom može da se realizuje nešto) i uvek predvideti eventualna kašnjenja i probleme koji mogu nastati (ostavljajući dovoljno vremena i mogućnosti za rezervni plan u tom slučaju).

8. Odrediti oblik praćenja i procene (monitoringa i evaluacije) komunikacije

Zajedno sa saradnicima treba odrediti ključne aspekte za uspešnost inicijative na koje treba obratiti pažnju tokom

realizacije (parametri za monitoring) kao i način na koji će se oni meriti (da li će forma evaluacije biti, na primer, upitnik i/ili terenske posete ili da li će evaluacija biti spoljašnja odnosno eksterna i/ili unutrašnja odnosno interna).

9. Početi sa komunikacijom

Kada su definisani svi gorenavedeni elementi a shodno izrađenom komunikacijskom planu akcije i definisanim zaduženjima, treba početi sa sprovođenjem komunikacione strategije.

Srećno!

V. MATERIJALI

Lista materijala:

1. Primer obrasca za proveru cilja komunikacione strategije
2. Primer obrasca za analizu ciljne grupe
3. Primer upitnika za korisnike
4. Primer komunikacione strategije
5. Primer saopštenja za štampu
6. Primer pisma radne grupe predsedniku opštine
7. Kako upravljati komunikacijom u kriznim situacijama?
8. Primer štampanog materijala (poster i letak)
9. Primer evaluacionog upitnika

Svi navedeni materijali mogu se pronaći u elektronskom obliku na priloženom CD-u u okviru ovog priručnika.

1. Primer obrasca za proveru cilja komunikacione strategije¹⁶

Navedeni obrazac je informativnog karaktera i može se smanjiti, proširiti ili izmeniti u skladu sa situacijom odnosno namenom. Po potrebi proširiti tabelu za dodatne ciljeve.

¹⁶ Obrazac je adaptiran iz Javno zastupanje u lokalnoj zajednici za poboljšanje položaja nevladinih organizacija (Dudić, Velat, Dereta, 2006), str. 57

Obrazac za analizu cilja komunikacione strategije

Br.	Kriterijum	Cilj 1: (navesti vilj)	Cilj 2: (navesti vilj)
1.	Postoje li kvalitativni i/ili kvantitativni podaci koji pokazuju da će cilj komunikacione strategije (u daljem tekstu "cilj") popraviti situaciju/ostvariti željeni efekat?		
2.	Da li je cilj dostižan?		
3.	Hoće li cilj dobiti dovoljnu podršku (uzimajući u obzir eventualne protivnike inicijativi)?		
4.	Da li je ciljnoj grupi dovoljno stalo do cilja da bi se "aktivirali" (preduzeli konkretne korake)?		
5.	Da li imate/možete da pribavite potrebne finansijske ili druge resurse za podršku vašem radu na ostvarivanju cilja?		
6.	Da li je cilj lako razumeti?		
7.	Ima li cilj jasan i realističan vremenski okvir?		
8.	Imate li neophodna savezništva sa ključnim pojedincima ili organizacijama za ostvarivanje cilja?		
9.	Da li postoji mogućnost da se građani uključe u rad na ostvarivanju cilja?		

2. Primer obrasca za analizu ciljne grupe ¹⁷

Navedeni obrazac je informativnog karaktera i može se smanjiti, proširiti ili izmeniti u skladu sa situacijom odnosno namenom. Za svaku ciljnu grupu popuniti zaseban obrazac .

Obrazac za analizu ciljne grupe						
1.	Navedite cilj komunikacione strategije					
2.	Navedite ciljnu grupu i zaokružite (podebljajte) vrstu ciljne grupe.	PRIMARNA	SEKUNDARNA			
3.	Koje starosne dobi su pripadnici ciljne grupe? (U slučaju velikog raspona razmotrite razdvajanje ciljne grupe na dve ili više manjih)	Od:	Do:			
4.	Na kojoj teritoriji se vrši komunikacija?					
Psihološko razumevanje ciljne grupe						
Ocenite ciljnu grupu za doleavedene kategorije na skali od 1 (vrlo nizak nivo) do 5 (vrlo visok nivo)		1	2	3	4	5
5.	Prosečni nivo formalnog obrazovanja ciljne grupe (Koji nivo stručnog jezika je prikladan u komunikaciji sa ovom ciljnom grupom?)					

¹⁷ Obrazac je adaptiran iz *Javno zastupanje u lokalnoj zajednici za poboljšanje položaja nevladinih organizacija* (Dudić, Velat, Dereta, 2006), str. 57

6.	Nivo znanja o temi (Da li je ciljna grupa dobro informisana ili joj nedostaju (nove) informacije?)					
7.	Nivo poznavanja vaše institucije ili organizacije (Da li su pripadnici ciljne grupe sarađivali sa vama u prošlosti i na8koji način?)					
Segmentacija ciljne grupe						
<i>Ocenite ciljnu grupu za dolenavedene kategorije na skali od 1 (vrlo nizak nivo) do 5 (vrlo visok nivo)</i>		1	2	3	4	5
8.	Nivo slaganja u vezi sa temom (Da li ciljna grupa uglavnom podržava, kritikuje ili je neutralna u odnosu na cilj komunikacione strategije?)					
9.	Nivo ranije pokazane podrške (Da li je ciljna grupa aktivno podržavala vašu instituciju/ organizaciju/inicijativu u prošlosti?)					
10.	Koliki uticaj ciljna grupa ima na uspešno ostvarivanje cilja komunikacione strategije					
11.	Kakav bi interes ili korist mogla imati ciljna grupa od podrške temi odnosno inicijativi/akciji?					
12.	Navedite koji pojedinci ili grupe mogu izvršiti uticaj na ciljnu grupu					

3. Primer upitnika za korisnike

Navedeni obrazac je informativnog karaktera i može se smanjiti, proširiti ili izmeniti u skladu sa situacijom odnosno namenom.

UPITNIK ZA ANKETIRANJE STARIH OSOBA I OSOBA SA INVALIDITETOM

Ime i prezime korisnika	
Datum rođenja i JMBG	
Mesto stanovanja	
A. SOCIO-EKONOMSKI STATUS	
A.1. Da li živite u sopstvenoj kući-stanu?	
A.2. Da li imate lične prihode i koliki su?	
A.3. Da li imate srodnike ,gde žive?	
A.4. Da li Vam Vaš srodnici pomažu?	
B. ZDRAVSTVENI STATUS	
B.1. Kako biste ocenili svoje zdravstveno stanje u odnosu na druge osobe Vaših godina? 1. Prosečno 2. Prilično lošije 3. Nešto bolje	
B.2. Da li patite od nekog hroničnog oboljenja? 1. Da 2. Ne	

B.3. Kako se krećete?

1. Bez ikakvih teškoća
2. Nije mi potrebna pomoć ili pomagalo
3. Potrebna mi je pomoć ili pomagalo
4. Nepokretan sam

B.4. Zbog starosti i zdravstvenih problema da li Vam je potrebna neka vrsta podrške i koja?

1. Pomoć u održavanju lične higijene
2. Pomoć u održavanju higijene stana
3. Pomoć u pripremanju dnevnih obroka
4. Pomoć u održavanju higijene odeće i veša
5. Socijalni kontakti i učešće u aktivnostima zajednice

C. POTREBA ZA USLUGAMA

C.1. Da li bi ste koristili neko od prava podrške starima?

1. Da
2. Ne

C.2. Možete li mi reći zašto niste zainteresovani za neku od usluga?

1. Nemam dovoljno novca za te usluge
2. Nemam poverenja da mi nepoznate osobe dolaze u kuću
3. Nemam potrebu za tim uslugama
4. Drugo, šta _____

C.3. Za koje pravo podrške starim licima biste se odlučili?

1. Pomoć u kući
2. Jednokratna pomoć

C.4. Da li ste saglasni da budete uključeni u program podrške-pomoć u kući

1. Da
2. Ne

Potpisi službe CSR i potencijalnog korisnika

CSR

Pot.korisnik

4. Primer komunikacione strategije

Ovo je komunikaciona strategija koju je izradila jedna od opština koja je bila uključena u projekat. Navedena strategija je samo primer i ne treba je uzimati kao pravilo, već kao ilustraciju nekih od procesa objašnjenih u ovoj knjizi.

KOMUNIKACIONI PLAN OPŠTINE X

1. Analiza okruženja (SWOT analiza)
2. Cilj
3. Ciljne grupe
4. Poruka
5. Prenosioci komunikacije
6. Sredstva komunikacije
7. Komunikacijski plan akcije

1. ANALIZA OKRUŽENJA (SWOT ANALIZA)

Opština i lokalni savet za socijalnu politiku u proteklom periodu nastojali su da obezbede uslove za kvalitetnije rešavanje socijalnih problema. Prepoznata je potreba da se strateški razmišlja i da se postave željeni okviri u oblasti socijalne politike, a i u skladu sa Nacionalnom strategijom za smanjenje siromaštva u Srbiji i Strategijom reforme sistema socijalne zaštite Republike Srbije.

Strateški plan za socijalnu politiku opštine za period 2008 – 2012. godine, izrađen je sa ciljem da doprinese unapređenju socijalne zaštite najsiromašnijih građana i njihovih porodica, putem adekvatnijeg određivanja i obezbeđivanja egzistencijalnog minimuma, kao i da doprinese unapređenju kvaliteta života

onih građana kojima je iz različitih razloga potrebna pomoć u zadovoljavanju osnovnih životnih potreba koje se na drugi način ne mogu zadovoljiti.

Izradom Strategije razvoja socijalne zaštite za opštinu stvorile su se mogućnosti da se usluge razvijaju planski u skladu sa identifikovanim potrebama korisnika na različitim nivoima, na osnovu dobrog poznavanja i definisanja prioritentnih potreba i postojećih resursa.

Socijalno stanje stanovništva predstavlja osnovu za objektivnu identifikaciju socijalnih problema kako bi se formirala strategija razvoja u socijalnoj zaštiti.

Centar za socijalni rad kao ustanova socijalne zaštite učestvuje u planiranju i programiranju socijalne zaštite u opštini.

Organizatorsko-koordinativna funkcija centra najadekvatnije se ostvaruje primenom socijalnog rada u organizovanju zajednice a zadaci socijalnog rada su dvostruki:

1. Konkretno preduzimanje preventivnih i socijalno-zaštitnih mera, kojima se unapređuje živor i prevazilaze životne teškoće pojedinih kategorija korisnika i njihovih porodica.
2. Objedinjavanje svih socijalnih delatnosti u lokalnoj zajednici, koje se organizuju i preduzimaju prema određenoj grupi korisnika zaštite, kod kojih su utvrđene potreba za odgovarajućom zaštitom.

Principi na kojima se temelji Strateški plan socijalne zaštite u opštini

- 1. Uvažavanje interesa korisnika uz poštovanje njegovih ljudskih prava***

- 2. Dostupnost usluga svim građanima zajednice**
- 3. Aktivni princip od strane svih učesnika u sistemu zaštite**
- 4. Fleksibilnost u oblikovanju usluga shodno potrebama korisnika**
- 5. Odgovornost i aktivno uključivanje korisnika**

Strateški ciljevi i zadaci

Opšti cilj:

Stvaranje osnove za razvoj integrativnog sistema usluga socijalne zaštite uz korišćenje postojećih resursa i razvoj novih oblika usluga radi poboljšanja kvaliteta života korisnika i stvaranja uslova za brzo i efikasno osamostaljivanje iz programa socijalne zaštite.

Posebni ciljevi:

- 1. Stvaranje uslova za razvoj efektne i održive politike unapređenja socijalne zaštite za stara lica u svom prirodnom okruženju.**
- 2. Stvaranje uslova za razvoj efektne i održive politike unapređenja dečije zaštite u zdravom okruženju za rast i razvoj.**
- 3. Stvaranje uslova za razvoj efektne i održive politike za zbrinjavanje i inkluziju u prirodnoj sredini korisnika iz ranjivih i marginalizovanih grupa.**

SWOT analiza

Snage	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> • Obrazovan i stručan kadar, spreman na stalno učenje i usavršavanje • Invetivnost, kreativnost, otvorenost i spremnost na promene • Dobra organizacija rada i primena multidisciplinarnog i timskog pristupa • Osetljivost za potreba korisnika i primena pristupa usmerenog ka korisniku • Jasna vizija, misija i ciljevi organizacije • Primena sistema upravljanja kvalitetom • Dobri prostorni, tehnički i materijalni resursi • Zadovoljstvo korisnika kvalitetom pružanja usluga, odnosom i radom osoblja • Partnerstvo i saradnja u zajednici • Otvorenost prema javnosti i dobra saradnja sa medijima • Lokalni strateški planovi 	<ul style="list-style-type: none"> • Niske plate zaposlenih • Opterećenost obimom i težinom posla • Visoko postavljeni standardi kvaliteta kojima je teško odgovoriti • Nedovoljna iskorištenost prostornih kapaciteta • Nedovoljna obučenost osoblja za rad po određenim pitanjima • Stresnost posla i rizici profesionalnog sagorevanja
Šanse	Pretnje
<ul style="list-style-type: none"> • Razumevanje osnivača i finansijera za potrebe korisnika prava iz socijalne zaštite • Angažovanje donatorskih sredstava • Komunikacija i saradnja sa okruženjem • Razvijanje usluge u zajednici • Angažovanje spoljnih saradnika • Uključenost korisnika i partnera • Uvođenje stručnih standarda usluga • Medijska podrška 	<ul style="list-style-type: none"> • Finansijska i ekonomska kriza i njihov uticaj na potrošnju • Rast broja korisnika i socijalnih problema • Nepovoljne demografske promene i starenje stanovništva • Zastarelost postojećih zakonskih rešenja • Nedovoljna informisanost • Prevelika i nerealna očekivanja zainteresovanih strana • Predrasude okoline

2. CILJ KOMUNIKACIJE

Opšti cilj komunikacije

1.1. Obezbeđenje pristupačnosti pravima bez diskriminacije po bilo kom osnovu i puno ostvarivanje utvrđenih socijalnih prava.

1.2. Informisanje građana o dostignućima u socijalnoj politici i zaštiti građana u opštini.

Posebni ciljevi

1.1. Stalno širenje informacija o pravima korisnika i otkrivanje svih lica koja se nalaze u stanju socijalne ugroženosti.

1.2. Sveobuhvatna procena stanja svake pojedinačne usluge socijalne zaštite koju pružamo u opštini i načini ostvarivanja prava korisnika prema zahtevima, stanju, potrebama i ispunjenosti uslova u zakonskim rokovima.

1.3. Otkrivanje potreba na nivou mesnih zajednica.

3. CILJNA GRUPA

Obzirom na zadatak i ulogu Centra za socijalni rad kao stručne službe, njegove programske aktivnosti, pored onih koje direktno proizilaze iz javnih ovlašćenja i rešavanja o zakonom definisanim pravima, komunikacija, saradnja i promotivne aktivnosti, podrazumevaju i različite specifične programske aktivnosti kao odgovor na izražene socijalne potrebe u lokalnoj zajednici (pojedinačne i društvene), a koje su rezultat permanentnog praćenja, otkrivanja, procenjivanja, analize stanja i potreba u

oblasti socijalne zaštite. Vezano za prednje ističemo da je ciljna grupa određena kao – građani opštine, ma koliko to široko bilo postavljeno.

4. PORUKA

Poruka kampanje i opšte komunikacije su vrednosti i principi delovanja na kojima se temelji ukupna aktivnost opštine i službe CSR na realizaciji i unapređivanju te jačanju sistema socijalne zaštite i sigurnosti građana, predanost postizanju najviših standarda profesionalnosti i izvrsnosti u svim aspektima delovanja. Profesionalna radoznalost, stručnost i efikasnost u obavljanju poslova i zadataka, te analitičan pristup radu.

Kampanjom u različitim pojmovnim oblicima upoznali bismo građane i poslali im sledeće poruke, kao vrednosti principa realizacije i razvoja usluga socijalne zaštite u zajednici:

- **Zakornitost** – Tačna, savesna i brižljiva primena zakonskih i podzakonskih propisa, odsustvo proizvoljne ocene i nezakornitog postupanja.

- **Ljudska prava** – Poštovanje svih ljudskih prava, te borba protiv svih oblika diskriminacije.

- **Individualizam** – Verovanje u jedinstvenost svakog pojedinca, te stoga poštovanje individualnosti, dostojanstva, interesa korisnika, njegova prava na učešće i samoodređenje i prava na život u prirodnom okruženju.

- **Adekvatnost i kontinuiranost usluga** – Kontinuirano pružanje usluga primereno potrebama, uspostavljanje ravnoteže između socijalnih usluga i novčanih davanja, te razvoj mešovitoq sistema usluga.

- **Etičnost** – Poštovanje visokih etičkih načela u poslovanju, posebno načela odgovornosti, nepristrasnosti i otvorenosti. Poštovanje korisnika kao ličnosti, uz zagarantovanu diskreciju, tajnost podataka i informacija koje daju, iz ličnog i porodičnog života.

- **Planiranje** – Sistemsko, dugoročno i operacionalno planiranje rada na nivou organizacije, zaposlenog i korisnika, uz definisanje prioriteta, te praćenje i ocen postignutih rezultata.

- **Partnerstvo i saradnja** – Promovisanje saradnje u oblasti socijalne zaštite na svim nivoima u cilju povećanja kvaliteta usluga, racionalnog korišćenja svih resursa i sveobuhvatnijeg zadovoljavanja potreba

5. PRENOSIOCI KOMUNIKACIJE

Lokalni savet za socijalnu politiku u opštini i služba Centra za socijalni rad, svojim učešćem realizovaće ovaj plan komunikacije i promovisaće dostignuća u već postavljenim uslugama u zajednici i realizovanim programima socijalne zaštite u opštini a promovisaće svojim učešćem na različitim tribinama, napredne programe budućih aktivnosti opštine na razvoju u sistemu socijalne politike i zaštite građana.

6. SREDSTVA KOMUNIKACIJE

Lokalni mediji (elektronski i štampani), javne tribune, štampani materijali (flajeri, brošure, plakati...)

7. KOMUNIKACIJSKI PLAN AKCIJE

Komunikacijski plan - FAZA 1
za period: Septembar – Decembar 2010.

Aktivnost	Komunikacioni ciljevi	Ciljne grupe	Sredstva komunikacije	Rok	Ko je odgovoran
1. Izrada i distribucija paketa propagandnog materijala (letak, obaveštenja, saopštenja, plakat, vodič) o pravima i načinima ostvarivanja usluga SZ	<ul style="list-style-type: none"> - Informisanje građana o dostignućima u socijalnoj politici odnosno zaštiti građana u opštini - Stalno širenje informacija o pravima korisnika i otkrivanje svih lica koja se nalaze u stanju socijalne ugroženosti 	Građani opštine (zaposleni u Institucijama sistema, MZ...)	sastanci, dopisi, lični kontakti, e-mail i sl. Kancelarije MZ Prijemna kancelarija CSR	Sep. - Okt. 2010.	Služba CSR, Predsednik opštine
2. Tribine o zloupotrebi PAS (Psiho-aktivne supstance)	Obezbeđenje pristupačnosti pravima bez diskriminacije po bilo kom osnovu i puno ostvarivanje utvrđenih socijalnih prava	Učenici Osnovnih i Srednjih škola opštine	Tribune, javni nastupi na lokalnim medijima, savetodavni rad u okviru Savetovališta za borbu protiv PAS, gostovanje vršnjačkih edukatora	Okt. - Nov. 2010.	Centar za decu i omladinu, Kancelarija za mlade

Komunikacijski plan - FAZA 1 za period: Septembar – Decembar 2010.					
Aktivnost	Komunikacioni ciljevi	Ciljne grupe	Sredstva komunikacije	Rok	Ko je odgovoran
3. Organizovanje javnih tribina po mesnim zajednicama i sa pojedinim grupama korisnika	Stalno širenje informacija o pravima korisnika i otkrivanje svih lica koja se nalaze u stanju socijalne ugroženosti	Građani okolnih mesnih zajednica opštine	Sastanci sa članovima Saveta MZ, Tribune u MZ	Okt. - Dec. 2010.	Predstavnici Saveta za socijalnu politiku opštine, Služba CSR
4. Konferencija za štampu (prava iz socijalne zaštite sa posebnim osvrtom na aktivnosti dnevnog boravka i uopšte zaštitu osoba sa invaliditetom...)	Informisanje građana o dostignućima u socijalnoj politici i zaštiti građana u opštini	Građani opštine	Javni nastupi, konferencija	Okt. - Dec. 2010.	Predsednik opštine, Služba CSR i NVO Centra za decu i omladinu

5. Primer saopštenja za štampu

Navedeni obrazac je informativnog karaktera i može se smanjiti, proširiti ili izmeniti u skladu sa situacijom odnosno namenom.

(logo opštine i eventualnih partnera)

Opština X uvodi uslugu pomoć u kući kao dodatnu pomoć starijim građanima i osobama sa invaliditetom

U okviru nove Strategije razvoja socijalne zaštite, opština X i lokalni savet za socijalnu politiku oformili su radnu grupu i pokrenuli uvođenje usluge pomoć u kući, kao prvog koraka u stvaranju mreže usluga za starije i građane sa invaliditetom koje treba da im omoguće da vode kvalitetnije i produktivnije živote, da budu samostalniji u zadovoljavanju svojih potreba i da ostanu u svojim domovima.

Ova inicijativa pokrenuta je u skladu sa Zakonom o socijalnoj zaštiti i Zakonu o lokalnoj samoupravi i predstavlja deo šire republičke strategije o reformi sistema socijalne zaštite, a takođe je i jedan od dugoročnih ciljeva usmerenih ka unapređenju i modernizaciji opštine. Pored opštine, u ostvarivanju ovog cilja uključene su i sve relevantne Institucije kao i predstavnici civilnog društva (navesti partnere).

Usluga pomoć u kući namenjena je građanima koji žive na teritoriji naše opštine a imaju preko 70 godina ili su osobe sa invaliditetom i žive sami i kojima je iz različitih razloga potrebna pomoć u zadovoljavanju osnovnih životnih potreba.

Prvi korisnici moćiće da počnu da primaju ovu uslugu nakon završenog prvog kruga prijavljivanja odnosno najkasnije od (navesti dan i datum) a u narednom periodu opština će nastojati da svim zainteresovanim građanima koji ispunjavaju uslove obezbedi pomoć u kući.

Pozivamo građane koji žele da se informišu o mogućnostima ostvarivanja prava na uslugu pomoć u kući ili da dobiju dodatne informacije da se obrate Centru za socijalni rad ili Info centru opštine na dolenavedene kontakte.

Centar za socijalni rad X

Adresa:

Tel.

Fax.

Elektronska pošta:

Internet prezentacija:

(Kontakt osoba:)

Info centar opštine

Adresa:

Tel.

Fax.

Elektronska pošta:

Internet prezentacija:

(Kontakt osoba:)

S poštovanjem,

Predsednik opštine X

(ili neki drugi predstavnik opštine i lokalnog saveta za socijalnu politiku)

6. Pismo radne grupe predsedniku opštine

Navedeni obrazac je informativnog karaktera i može se smanjiti, proširiti ili izmeniti u skladu sa situacijom odnosno namenom.

OPŠTINA XX

RADNA GRUPA ZA UVOĐENJE USLUGA SOCIJALNE ZAŠTITE

Mesto, datum

Predsedniku opštine gospodinu/gospođi XX,

Predmet: Mesečni izveštaj

Poštovani gospodine/gospođo XX,

Prosleđujemo vam izveštaj radne grupe za uvođenje usluga socijalne zaštite za mesec (*mesec, godina*). U okviru prošlog meseca naših (*broj gerontodomaćica*) gerontodomćica obišlo je (*broj korisnika*) korisnika, i sa njima provelo ukupno (*broj radnih sati*) radnih sati.

Počev od (*datum*) ugovor o pružanju usluge pomoći u kući uz participaciju od (*visina participacije u procentima*) % potpisala su još (*broj lica*) lica, a prikupljeno je i (*broj anketa*) anonimnih anketa popunjenih od strane korisnika. Obrađene podatke iz pomenutih upitnika možete naći u prilogu.

Za sve dalje informacije stojimo vam na usluzi.

S poštovanjem,
(koordinator/ka radne grupe)

7. Kako upravljati komunikacijom u kriznim situacijama?

Osnovni principi

Principi kojima treba da se rukovodi komunikacija (lokalne samouprave) u slučaju krizne situacije ili negativnih komentara i tekstova u štampi su (Cromer, Todorović, 2004, str. 49):

- *Uvek treba reći istinu – nikada ne lagati* (ukoliko bi se ispostavilo da je neka plasirana informacija lažna ili prevarna to bi bilo pogubno po celokupnu inicijativu jer bi građani izgubili poverenje u lokalnu samoupravu).
- *Pre izdavanja saopštenja/odgovora upoznati se sa svim raspoloživim informacijama* (uvek treba nastojati da se sagledaju sve informacije kako bi se dao što adekvatniji odgovor/saopštenje shodno situaciji čak iako je za to potrebno malo više vremena)
- *Izneti sve činjenice* (uvek treba težiti da se kriza spreči ili okonča što je to pre moguće a najbolji način za to je da se medijima da kompletna slika kako ne bi postojale nedoumice ili nepoznanice oko kojih bi se dalje špekulisalo)

U praksi navedeni principi se primenjuju na sledeći način:

Rukovođenje komunikacijom

- Sve *pozive medijima* treba da preuzme služba za komunikaciju ili odgovorna osoba.
- Po potrebi, moguće je oformiti i tim za potrebe posebno kriznih ili bitnih situacija čiji članovi mogu biti predsednik opštine i izvršnog odbora, osoba/e odgovorne za komunikaciju, načelnik odeljenja koje se bavi temom o kojoj je reč, itd. Ovaj tim treba da broji najviše pet ljudi.

- Treba da se donese odluka o tome ko je najbolji prenosilac poruke u datoj situaciji.
- Potrebno je zatim da se u okviru tima ili na drugi način zajednički donese (poželjno je da o ovome nikad ne odlučuje samo jedna osoba) najadekvatniji odgovor. Kao što je navedeno u principima i ovde je najpoželjniji rukovoditi se istinom i činjenicama.

Tačnost i pravovremenost informacija

- Sve činjenice vezane za datu temu treba prikupiti u što kraćem roku
- Ako je napravljena greška treba preuzeti odgovornost, priznati propust i ponuditi rešenje koje će trajno sprečiti ponavljanje slične situacije bez pokušaja prebacivanja krivice
- U slučaju plasiranja pogrešne informacije, što pre podelite svim zainteresovanim stranama pismeni primerak tačne
- Brz odgovor je veoma važan. Nadasve treba izbeći duge diskusije bez konkretnog odgovora, jer će to stvoriti sliku neefikasnosti kod građana
- Ako trenutno ne postoji mogućnost da se da adekvatan odgovor ili potpuna informacija nikada ne treba direktno odbijati medije. Uvek nastojte da date obrazloženje zašto se odgovor čeka, kao na primer: "Trenutno prikupljamo sve činjenice kako bi dobili pun uvid u situaciju nakon čega ćemo u što kraćem roku obavestiti građane...". Najbolje je dati medijima neki rok (datum/vreme) do kada će lokalna samouprava pripremiti saopštenje budući da će mediji svakako objaviti neku informaciju a što više informacija dođe iz drugih izvora to će se više smanjiti kredibilitet opštine

Prenošenje poruke

- U konsultaciji sa timom ili saradnicima treba odrediti najadekvatniji način za prenošenje poruke (shodno situaciji treba proceniti da li je bolje ići u direktan kontakt sa sagovornicima/zainteresovanim stranama, ličnim ili pismenim putem ili organizovati veliku konferenciju za štampu za medije)

Otvorenost i objektivnost

- Prepreke za pristup informacijama treba ukloniti. Ukoliko postoje, mogu izazvati sumnju (naročito u medijima) u istinitost podataka

- Ne treba zahtevati da se dobije uvid u reportažu pre njenog objavljivanja. To će takođe samo izazvati sumnju i umanjiti kredibilitet. Poželjno je sa druge strane proveriti da li su mediji dobili sve podatke i ostaviti kanal komunikacije sa njima otvoren kako bi imali mogućnost da se obrate za dodatne informacije

- Treba dozvoliti prenosiocu poruke da bude i imenom citiran. Iako ovo povećava odgovornost prenosioca, to može dati dodatnu jačinu poruci i ljudski karakter. Ovo takođe omogućava medijima da vrlo precizno navedu izvore informacija

Vodite računa o plasiranju informacija

- Uvek je poželjno znati ime, medijsku kuću i kontakt novinara sa kojim se razgovara. Ovo je naročito korisno ukoliko dođe do netačnog prenošenja izjava

- Uvek treba voditi računa o osetljivim odgovorima koji mogu kasnije da prouzrokuju neprijatnu situaciju

- Čak iako postoji pričinjena šteta, treba se truditi da akcenat uvek bude na pozitivnim aspektima situacije koje uvek treba i konkretno podržati

8. Primer štampanog materijala (poster i letak)

Poster (format A3 – 29.7x42cm)

Оствари своја права!

На основу новог Закона о социјалној заштити и Закона о локалној самоуправи, општина **X** у сарадњи са **локалним саветом за социјалну политику / другим партнерима** покренула је **иницијативу*** за увођење услуга социјалне заштите** у општини.

Као први корак ка остваривању овог циља, општина X ће увести услугу помоћ у кући (неку другу услугу). Ова услуга је намењена свим грађанима који живе на територији општине а имају преко 70 година или су особе са инвалидитетом и живе сами и којима је из различитих разлога потребна помоћ у задовољавању основних животних потреба.

Позивамо грађане који желе да се информишу о могућностима остваривања права на услугу помоћ у кући или да добију додатне информације о овој и другим услугама да се обрате Центру за социјални рад или Инфо центру општине, лично или на телефоне 000/123-456 и 000/654-321.

* Крајњи циљ ове иницијативе јесте стварање мреже услуга како би се угроженим грађанима помогло да воде квалитетније и продуктивније животе, односно да буду самосталнији у задовољавању својих потреба.

** По новом Закону о социјалној заштити сви грађани који задовољавају одређене законом прописане критеријуме могу остварити право на следеће услуге: МАТЕРИЈАЛНО ОБЕЗБЕЂЕЊЕ, ДОДАТАК ЗА ПОМОЋ И НЕГУ ДРУГОГ ЛИЦА, ПОМОЋ ЗА ОСПОСОБЉАВАЊЕ ЗА РАД, ПОМОЋ У КУЋИ/ДНЕВНИ БОРАВАК, УСЛУГЕ СОЦИЈАЛНОГ РАДА и ЈЕДНОКРАТНА ПОМОЋ. За више информација обратите се вашем Центру за социјални рад или Инфо центру општине на горенаведене контакте.

ЛОГО ОПШТИНЕ И СВИХ ПАРТНЕРА

Оствари своја права!

На основу новог Закона о социјалној заштити и Закона о локалној самоуправи, општина Х у сарадњи са локалним саветом за социјалну политику / другим партнерима покренула је иницијативу* за увођење услуга социјалне заштите у општини.**

Као први корак ка остваривању овог циља, општина Х ће увести услугу помоћ у кући (неку другу услугу). Ова услуга је намењена свим грађанима који живе на територији општине а имају преко 70 година или су особе са инвалидитетом и живе сами и којима је из различитих разлога потребна помоћ у задовољавању основних животних потреба.

Позивамо грађане који желе да се информишу о могућностима остваривања права на услугу помоћ у кући или да добију додатне информације о овој и другим услугама да се обрате Центру за социјални рад или Инфо центру општине, лично или на телефоне 000/123-456 и 000/654-321.

* Крајњи циљ ове иницијативе јесте стварање мреже услуга како би се угроженим грађанима помогло да воде квалитетније и продуктивније животе, односно да буду самосталнији у задовољавању својих потреба.

** По новом Закону о социјалној заштити сви грађани који задовољавају одређене законом прописане критеријуме могу остварити право на следеће услуге:

МАТЕРИЈАЛНО ОБЕЗБЕЂЕЊЕ - ДОДАТАК ЗА ПОМОЋ И НЕГУ ДРУГОГ ЛИЦА - ПОМОЋ ЗА ОСПОСОБЉАВАЊЕ ЗА РАД - ПОМОЋ У КУЋИ/ДНЕВНИ БОРАВАК - УСЛУГЕ СОЦИЈАЛНОГ РАДА - ЈЕДНОКРАТНА ПОМОЋ.

За више информација обратите се вашем Центру за социјални рад или Инфо центру општине на горенаведене контакте.

ЛОГО ОПШТИНЕ И СВИХ ПАРТНЕРА

На приложеном CD-u možete pronaći elektronske verzije postera i letka u Word formatu koje možete prilagoditi vašim potrebama (zamenjujući podvučen tekst), ili u potpunosti izmeniti tekst i izgled materijala shodno situaciji.

9. Primer evaluacionog upitnika

Navedeni obrazac je informativnog karaktera i može se smanjiti, proširiti ili izmeniti u skladu sa situacijom odnosno namenom.

Evaluacioni upitnik							
Br.	Pitanje	Ocena					Odgovori / komentari
		Ocenite rezultate na skali od 1 (vrlo nizak nivo) do 5 (vrlo visok nivo)					
		1	2	3	4	5	
I. Uspešnost realizovanih aktivnosti							
1.	Po vašoj proceni kolika je ukupna uspešnost ostvarene komunikacije? U kojoj meri je ostvaren cilj komunikacije i koliko je to doprinelo uspešnosti celokupne inicijative?						
2.	Da li su mediji (i šira javnost) pratili vaš rad? Kako se vaši odnosi sa medijima mogu poboljšati?						
II. Uticaj/i na ciljnu grupu/e							
3.	U kojoj meri je vaša poruka (poruke) doprla do ciljnih grupa? Kako ste mogli bolje dopreti do ovih ciljnih grupa?						

4.	<p>Da li su vaše ciljne grupe reagovala pozitivno na vašu poruku / komunikaciju?</p> <p>Koje su poruke bile uspešne / neuspešne i zašto? Kako možete promeniti poruke koje nisu bile uspešne?</p>						
5.	<p>Koliko efikasnim su se pokazala sredstva komunikacije za prenos poruke?</p> <p>Koji su bili uspešni / neuspešni i zašto? Kako se prenos poruke unaprediti?</p>						
III. Identifikacija snaga i slabosti							
6.	<p>Da li su rukovodioci i učesnici u komunikaciji bili dobro pripremljeni?</p>						
7.	<p>Kako bi ocenili vašu saradnju sa partnerima i njihov doprinos ostvarivanju ciljeva?</p> <p>Da li su informacije prenošene partnerima na vreme? Kako bi širenje informacija moglo biti unapređeno?</p>						
8.	<p>Koliko efikasno su korišćeni vaši ljudski resursi?</p> <p>Da li se vodilo računa o ravnomernoj raspodeli posla u okviru tima?</p>						
9.	<p>Kako bi ocenili logistiku i organizaciju aktivnosti?</p>						
10.	<p>Koliko efikasno su korišćeni postojeći finansijski resursi?</p>						

IV. Šta može doprineti boljim rezultatima u budućnosti?

11.	Šta je po vašem mišljenju najbolje funkcionisalo u okviru realizovane komunikacije?	
12.	Šta se pokazalo kao najveći problem?	
13.	Navedite šta po vašem mišljenju može doprineti boljem planiranju odnosno realizaciji narednih projekata / inicijativa?	

LITERATURA

1. Dudić, Radmila Radić; Velat Dubravka; Dereta Miljenko (2006) Javno zastupanje u lokalnoj zajednici za poboljšanje položaja nevladinih organizacija, Građanske Inicijative
2. CES Mecon (2004) Komunikacijska strategija za pripremu lokalnog plana akcije za decu Kragujevca
3. Cromer, Diane; Teodorović, Ivana (2004) Kako poboljšati komunikaciju sa građanima, DAI
4. GTZ (2009) Priručnik za izradu lokalnog akcionog plana (LAP) za mlade
5. Ignjatović, Tanja; Macanović, Bobana; Ljubić, Irina (2008) Nasilje u porodici: vodič za novinar(k)e, Autonomni Ženski Centar
6. Zakon o socijalnoj zaštiti – Službeni glasnik RS br. 24/11, 2011
7. Zakon o lokalnoj samoupravi – Službeni glasnik RS br. 129/07
8. Helms, Marilyn M. (2006) Encyclopedia of management, Thomson Gale